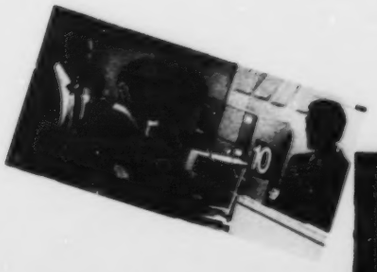
VIA **Annual Report** **1990**



Contents

Executive Messages 1

VIA 1990: Change and Innovation 7

Of Style and Steel: The Art of Innovation 19

Auditor's Report 23

Financial Statements 24

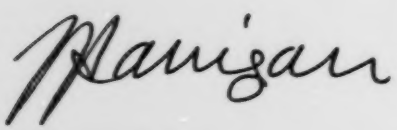
Notes to Financial Statements 28

Corporate Directory 32

The Honourable Douglas G. Lewis, P.C., M.P.
Minister of Transport
Ottawa

Dear Mr. Lewis:

In accordance with the provisions of the Financial Administration Act, I submit herewith the Annual Report of VIA Rail Canada Inc. for the year ending December 31, 1990.



Lawrence Hanigan
Chairman of the Board

Recycled paper Printed in Canada

91-04769/

VIA on the move: Defining the future of passenger rail

VIA Rail entered 1990 under, to say the least, less than ideal circumstances. The publicity surrounding reductions in government funding and in the size of the passenger rail network seriously undermined public confidence. In fact, many critics said that 1990 would mark the beginning of the end for VIA.

The results outlined in this Annual Report prove the critics were wrong. We set out to operate a leaner, restructured network at reduced cost to the taxpayer. We did this, but we also did more. We gained new ground in terms of productivity, performance standards and quality of service.

In short, the new VIA Rail not only survived 1990, we hit the ground running. As we enter 1991, the momentum is clearly on our side.

As we pointed out in our brief to the Royal Commission on National Passenger Transportation, this momentum reflects a resurgence of passenger rail throughout the developed world. In countries as diverse as Australia, Japan, France, Great Britain, Italy, Spain, the U.S. and Germany, passenger rail is recognized as one of the most practical and cost-effective modes of transportation available.

Aside from the intrinsic appeal and convenience of passenger rail, this resurgence is driven by a growing concern about social and environmental issues. For example:

- No mode of transportation is *safer* than the train. Conventional trains have been estimated to be 23 times as safe as the automobile and more than twice as safe as air travel. Japan's high-speed Shinkansen train has carried 2.7 billion passengers over the past 25 years without a single passenger fatality.

- No mode is more *environmentally friendly* than the train. Conventional trains are far more fuel efficient than cars, buses or airplanes. New rail technology provides one of the cleanest, most energy-efficient modes of passenger transportation available.
- No mode is more efficient in terms of *minimizing land use and reducing congestion*. One highway lane can handle 2,000 persons an hour; six highway lanes, 9,000 persons an hour. A single set of railroad tracks can handle up to 60,000 persons an hour. At the same time, rail does not involve the problems associated with expropriating large tracts of land in built-up urban centres — problems faced by an attempt to expand capacity at major airports.

Virtually every good thing you can say about conventional rail is even more applicable to high-speed rail. There is a growing consensus that high speed is a logical development for passenger rail in Central Canada. And as Canada's expert in passenger rail, VIA can and should play a leading role in that development.

Our long-term future depends upon such major policy decisions, which the government must take in the broader context of an integrated national transportation policy, following the final report of the Royal Commission in 1992. VIA looks forward to contributing substantially to that process.

Until then, we will continue focusing our attention on the immediate task before us: providing travellers with the most efficient and cost-effective passenger rail service possible.

Lawrence Hanigan
Chairman

A new network, a new decade: measuring progress in year one

The process of implementing VIA's new train service network affected everyone, at every level of the organization, in every area of operation. It was a year of adjustment and learning.

Under these conditions, some slippage in overall performance standards could be expected. The good news is that the expected did not happen. The astonishing news is that exactly the opposite happened.

In the Quebec City-Windsor corridor, we raised our on-time performance from 87 per cent in 1989 to 89 per cent in 1990. On our long-haul services, on-time performance went from 65 per cent in 1989 to 80 per cent in 1990. We virtually doubled the reliability of our equipment, measured in terms of the number of miles between failures. We maintained a high quality of customer service on board trains, in stations and in telephone sales offices, despite the demoralizing effects of the major downsizing throughout the corporation. With aggressive productivity improvements, we kept expenditures for the year well within the funding limits set by the government.

We held our ground in the marketplace. The Canadian travel market was actually shrinking throughout 1990, and competition between bus, rail and air services was intense. VIA faced particularly tough competition from airlines in Central Canada, which offered passengers substantial fare discounts.

Passenger revenues during the first half of 1990 were below target, largely because we underestimated the impact of negative publicity surrounding the introduction of our restructured network. Revenues for the second half of the year were very close to target and we ended 1990 with reason to think our passenger carryings will continue to improve.

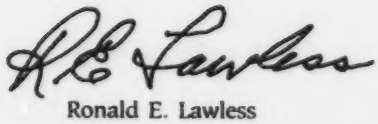
Results like these don't just happen. They reflect hard work on the part of employees who are committed to passenger rail and to VIA's future. Our managers and our employees accepted the challenge that was given them following the January 15, 1990 reductions in our network.

There are, of course, many issues that need to be resolved if we are to continue providing better service over the long run. We will work closely with the government to determine what the next steps should be to bring about infrastructure improvements, investment in equipment renewal and legislation to ensure VIA's role in Canada's rail passenger network, particularly in such areas as high speed.

During 1990 we were pleased to work with the Royal Commission on National Passenger Transportation and we will continue to do so over the next year.

The people at VIA want to succeed and are dedicated to achieving the best possible passenger rail service within the mandate given them on January 15, 1990.

The progress we achieved in 1990 shows that we are capable of fulfilling an important role in public transportation. And that progress is just the beginning — a promise of things to come.



Ronald E. Lawless
President and Chief Executive Officer

In 1990, we proved that we can operate the new network within the limits of the funding available. That fact alone should do much to rebuild confidence in VIA Rail. The challenge now is to go one step further — to act on that confidence, to set realistic goals for growth and recapture the excitement of passenger rail.

There is room for growth and reason for excitement. In the Quebec City-Windsor corridor, for example, we have the potential to become the dominant mode of public transportation. To realize that potential, we will have to move people faster and more often from city to city. High-speed rail can help us do that.

But even if high-speed rail becomes a reality, it will take some 10 years to implement and, at least initially, will serve just part of the corridor. There are things we can do now.

Before 1990 was over, we had already started looking for ways to improve service, without increasing costs to the federal government. An additional frequency between Toronto and London – introduced early in 1991 – is one example of this. We also hope to cut travel time between Montreal and Toronto to less than four hours from the current four-and-a-half-hour schedule.

We are looking at the times our trains leave and arrive to see if more convenient schedules are possible. We are reviewing the kinds of meals and facilities we offer on board to see if they can be made more attractive.

In all areas of VIA's operations, we are identifying possible improvements and getting on with the job of putting them into effect. It's not just a question of identifying things we are doing wrong. It's a question of looking at the good things we are doing, and making them better — using all the imagination and innovation we can bring to the task.

One of the key challenges for 1991 will be to foster an environment where innovation and participation on the part of all employees is not only possible, but expected. We are creating a new corporate culture — one that encourages each employee to become fully accountable for his or her job, and to take an ownership role in VIA's future.

Whatever goals we pursue, in 1991 or beyond, everything depends on our employees and their commitment to passenger rail. That commitment is most evident in the efforts of our front-line personnel in contact with the public. The quality of service they provide can make or break VIA, and it continues to be exceptional.

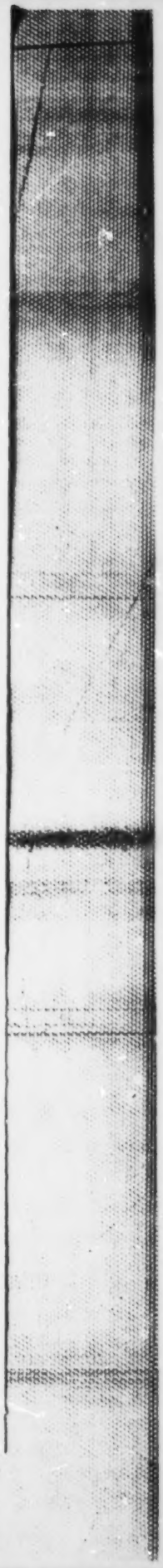
That commitment to quality service is just as strong and important behind the scenes, on the part of employees who seldom get the recognition they deserve. The public sees little of our maintenance personnel — the people who actually keep the trains running. But their efforts to improve productivity, reduce costs and implement improvements are essential to VIA's success.

The public sees little of our marketing and product development personnel — the people who work to ensure that our service responds to market needs, who develop a product consistent with customer expectations and get the customers on board our trains. Their efforts are critical as VIA strives to become a truly responsive, market-driven service organization.

These are just some of the people who keep VIA running and have the ideas to make VIA better. They now have the opportunity to put good ideas into action.

J Roche

James Roche
Executive Vice-President and
Chief Operating Officer



VIA 1990:
CHANGE AND INNOVATION

Change is a fact of life for any corporation. But for VIA Rail in 1990, change was *the* fact of life.

Before January 15, VIA operated 810 trains per week on 33 routes; after January 15, we operated 396 trains per week over 19 routes. A further adjustment to our network took place with the sale in April of VIA's Rocky Mountaineer tourist train to Mountain Vistas Railtour Services Ltd. of Vancouver.

This reduction in the size and scope of our network was certainly the most dramatic and visible change in 1990. The logistical challenge of managing the reduction and its repercussions efficiently was a major concern throughout the year.

But quantitative changes are just part of the story — the visible signs of more fundamental qualitative changes in VIA's operations.

VIA's new network is not just smaller and more streamlined. It is a different kind of network, more focused than in the past on the specific characteristics of the markets VIA serves.

To establish the new network we had to do more than eliminate some trains. We had to re-think the way we do business, within the framework of the funding levels set by the federal government. In the 1980s, VIA's challenge was to halt, and reverse, a 20-year decline in passenger rail. Now our challenge is to continue building our ridership and to make passenger rail a more cost-effective enterprise, in an era of fiscal restraint.

We cannot meet that challenge if we serve only as the custodians of a reduced network. We must ensure that passenger rail remains a competitive option in a fast changing environment, responding as fully as possible to the needs of Canadian travellers.

This means that we must learn to innovate — to do more, and do better, with less.

This spirit of innovation became VIA's driving force in 1990. We searched for new ways to respond to the needs of a highly competitive marketplace. We worked to improve our product, without increasing costs. We worked to raise productivity, without compromising the quality customers expect from Canada's national passenger rail service.

Innovation was the driving force behind all of VIA's activities in 1990 as Canada's passenger rail service responded to the needs of a highly competitive marketplace.

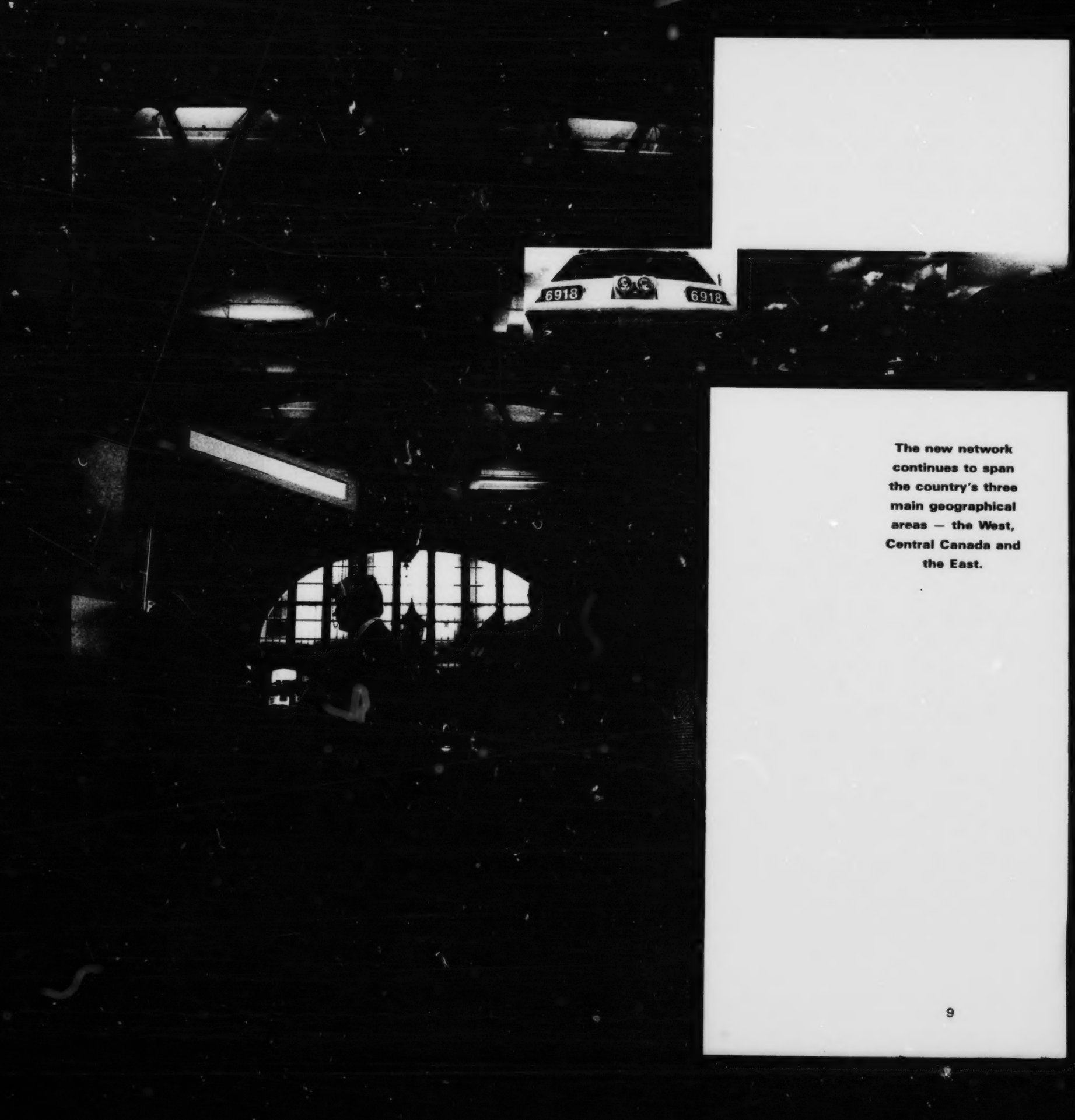
For VIA Rail, this spirit of innovation defines the true story of 1990 — a story that goes well beyond cutbacks and retrenchment that made headlines in the media. And this spirit of innovation will ensure VIA's place as a major contender in the travel industry of the future.

ESTABLISHING THE NEW NETWORK

The restructured and smaller network went into operation on January 15. In determining which services to keep and which to abandon, we first retained those services designated as mandatory by the federal government. Then, we retained those offering strong potential for ridership and revenue growth, all the while ensuring that links between each of the country's three main geographic regions — the West, Central Canada and the East — were maintained.

The network is designed to take the maximum advantage of the immediate and future opportunities of our three major markets, and respond as fully as possible to market demand, all within our available funding.

- Our western transcontinental service, running between Toronto and Vancouver, is designed to take advantage of a growing international and domestic tourist market. This market is less sensitive to price, and concerned more with the overall quality of the travel experience.
- In the Quebec City-Windsor corridor, we run 290 trains per week, providing intercity transportation in a market that is particularly sensitive to on-time performance and convenient scheduling. In the long run, VIA has the potential to become the dominant passenger service in this market, but this potential depends on the introduction of high-speed rail. In the short run, we expect to regain the approximately 25-per-cent share of the public transportation market that rail has traditionally held, focusing on both leisure and business travellers.
- The eastern part of our network provides basic inter-regional transportation between the Maritimes and Central Canada. Two transcontinental trains (using different routes) each run between Halifax and Montreal three days a week. A regional service also connects Montreal and the Gaspé three days a week. Because cost is an important factor to travellers in this market, our eastern network is designed to provide a convenient, comfortable service at affordable prices.
- In addition to services in these three regional markets, VIA operates nine mandatory services, as required by the federal government, in remote regions where alternative transportation is limited. Low ridership makes these services inefficient and costly to operate. They are currently under review by the federal government.



The new network continues to span the country's three main geographical areas — the West, Central Canada and the East.

In the reorganized VIA, staff functions are focusing more closely on supporting line operations.

Our primary objective in 1990 was to put this new network in place, and operate it with the funds available. We achieved this objective and more.

We have already started to look at ways to improve and expand our level of service, where this can be done without additional cost to the federal government. For example, in partnership with the government of Ontario, we introduced an additional frequency between Toronto and London in January 1991. This is a direct response to market demand, and represents the kind of "fine tuning" of the network that we will focus on in the immediate future.

Reorganizing the corporation

In keeping with the reduced size of the network, we launched a comprehensive reorganization of VIA's corporate structure and workforce. Between April 1989 and April 1990, our active workforce decreased 38 per cent, from more than 7,000 employees to about 4,500. The reorganization was not limited, however, to the inevitable downsizing of our workforce. We streamlined our management and focused staff functions more closely on supporting line operations.

Benefits paid to employees affected by the downsizing totalled some $42 million in 1990. Decreasing annually, the cost of these benefits will amount to an additional $85 million between 1991 and 1995.

Maintaining quality

Throughout the transition to the new network, our commitment to quality service and a quality product never faltered. In fact, our customer service record continues to improve. Since the beginning of the year, customer complaints per 10,000 passengers dropped more than 60 per cent — while customer praise for superior personal service has been on the rise.

We not only maintained our high standards of customer service, but continued to introduce new, cost-effective product improvements — from a simplified ticket printed on recycled paper, to improved VIA 1 first-class service on corridor trains, to better meal selection on long-haul trains.

Ridership and revenues

Both passenger volumes and revenues fell sharply in 1990, compared with 1989. The comparison is not directly relevant, however, since our new network is about one-half the size of the old one.

We entered the year with ambitious ridership targets. Our efforts to meet those targets were hampered by a number of factors including the general economic slowdown, which was more severe than many experts expected it to be.

In addition, the negative publicity surrounding VIA's downsizing left many travellers with the impression that passenger rail was simply no longer an option. As a result, our ridership in 1990 was 3.6 million or 10 per cent below budget, and passenger revenues were $139 million or 6 per cent below budget.

The good news is that this shortfall occurred mostly during the first quarter of the year, when negative publicity about VIA was at its highest. During the latter part of the year — even though the economic recession was deepening — our performance was very close to target.

Operating expenses

Our operating expenses in 1990 were 30 per cent, or $235 million, lower than in 1989. While a drop in expenses was expected given the reduction in our network, there is not a "one-to-one" relationship between network reductions and cost savings.

There are many fixed costs that are not determined by the size of our network. For example, there are set costs involved simply in keeping a maintenance centre open and functional, regardless of how many trains are actually serviced there. There are costs involved in keeping a station open that do not change when a train frequency is reduced from four to three times a day.

The fact that we operate the mandatory services — the most uneconomic of our train operations — limits our ability to cut costs. And we have no control over events in the Middle East — which led to an unexpected increase of almost $2 million in fuel costs during the last four months of the year.

Despite these conditions, we managed to cut our costs more than expected. With aggressive productivity improvements and some streamlining of capital expenditures, our spending was well within our funding level.

VIA's spending in 1990 remained well within the funding limits established by the federal government.

MARKETING INNOVATIONS

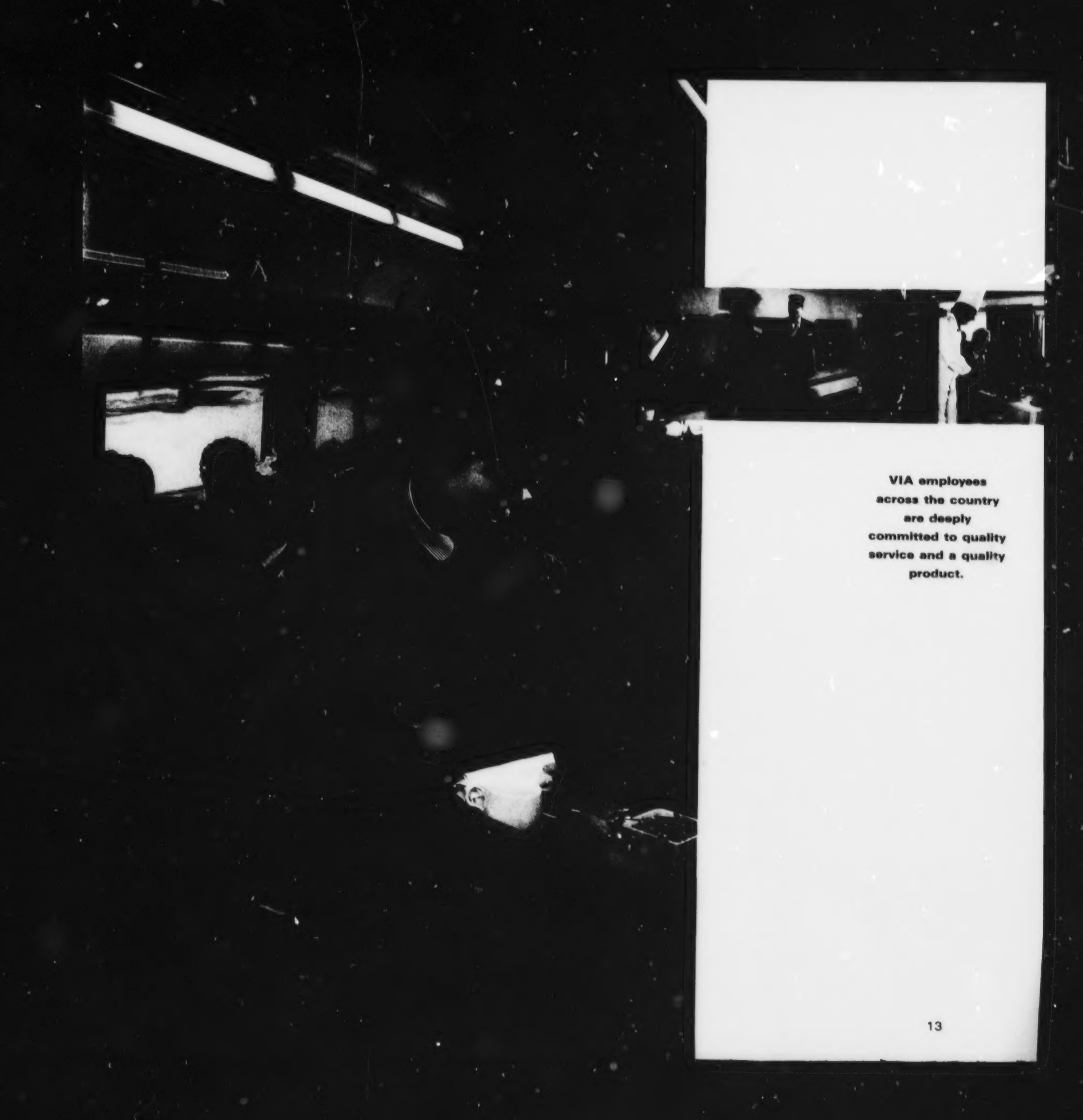
The opening of a new VIA 1 First-Class lounge in Montreal's Central Station was one of several product improvements made in 1990.

Even with reduced capacity, negative publicity, a shrinking travel market and intense competition, our marketing efforts in 1990 achieved good results. In the central corridor, where price competition was toughest, our service frequencies were cut by 33 per cent. Revenues, however, fell by only 20 per cent.

Our marketing strategy emphasized the high quality of service and value for money passenger rail offers, with market-based pricing, fare discounts to increase off-peak travel, and specific campaigns targeting markets where opportunities for growth were the greatest.

Our marketing efforts included a number of innovative links to the travel industry, and some groundbreaking marketing partnerships. Early in the year our "Escape-to-Luxury" promotion, for example, broke with the traditional approach of campaigns aimed at travel agencies, and targeted individual travel agents directly in three regions. Designed to increase awareness of VIA's new pricing structure and network, this individualized approach generated an enthusiastic response from agents in Ontario, Quebec and the Maritimes — and a high level of support from the people in direct contact with potential VIA customers.

In the West, new marketing partnerships, in the form of joint advertising and promotion campaigns, emerged out of the growing appreciation of VIA's "spin-off" contributions to the tourist industry. For example, tourists using VIA's services in British Columbia and Alberta also spent an estimated $79 million in these provinces in 1990. This year, we collaborated with the provinces of Alberta and British Columbia to promote winter tourism and we will continue to look for opportunities for joint promotions with the provinces, local businesses and Chambers of Commerce.



VIA employees across the country are deeply committed to quality service and a quality product.

New modal partnerships

Focusing on selected markets, we also developed cooperative partnerships with the two other primary modes of public transport, air and bus.

Canadian Holidays and VIA Rail joined forces to launch "fly/rail" vacation packages, with destinations in Halifax, Edmonton and Vancouver. The packages combine one-way air travel with one-way train travel — giving customers a convenient opportunity to see Canada by rail, even when their vacation time is limited.

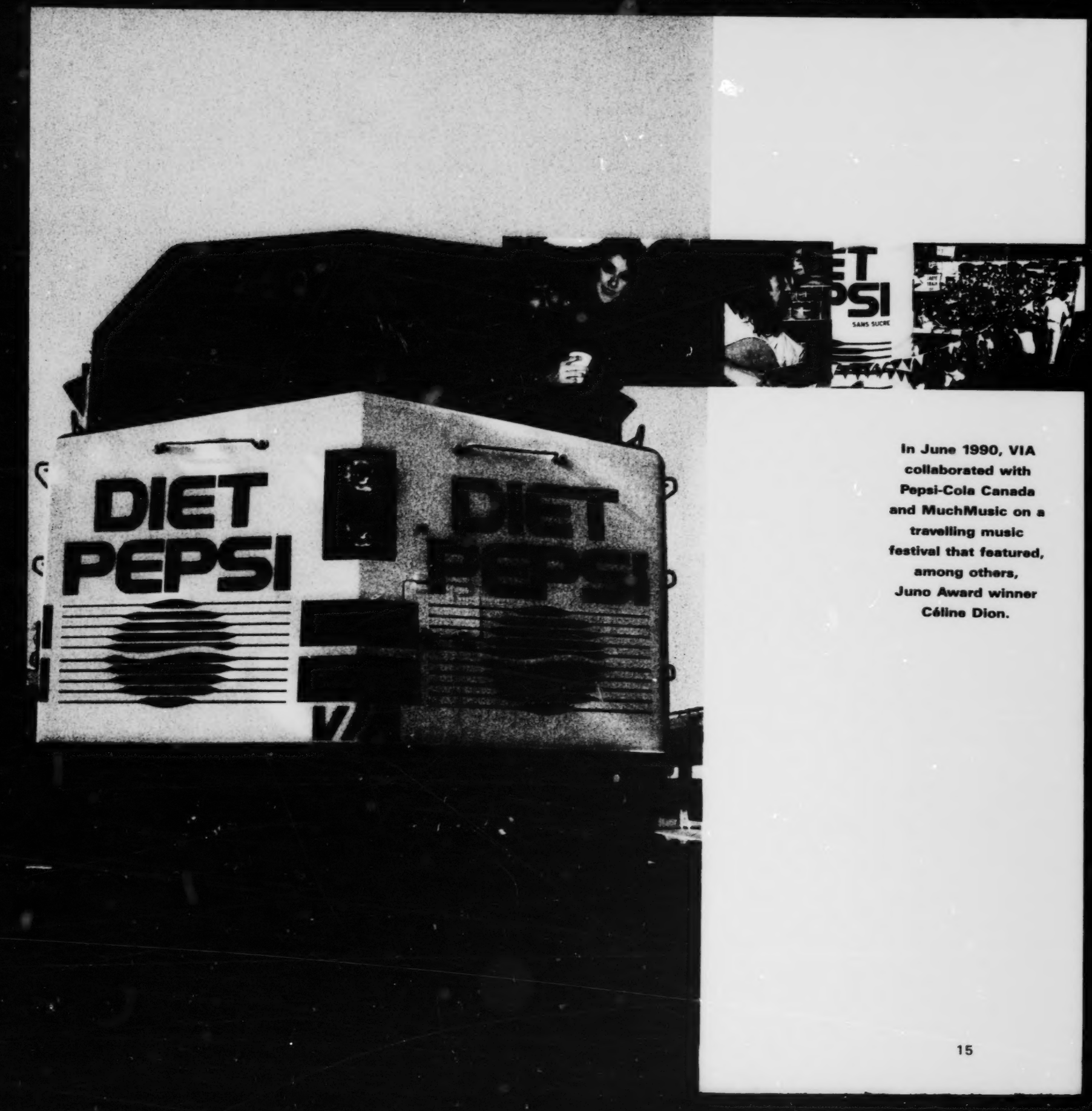
In Atlantic Canada, we made arrangements with bus operators to provide connecting services to our trains. With cooperative ticketing, scheduling and promotions, these arrangements benefit both bus and rail, and we have regained up to half of the travellers we lost with the elimination of our own connecting rail services.

VIA's cross-Canada music festival

From June 7 to June 24, Canadians across the country were treated to a different kind of partnership — and a different side of VIA Rail. VIA, Pepsi-Cola Canada and MuchMusic television collaborated on a travelling music festival from Vancouver to Halifax, with daily broadcasts on MuchMusic and MusiquePlus in Quebec.

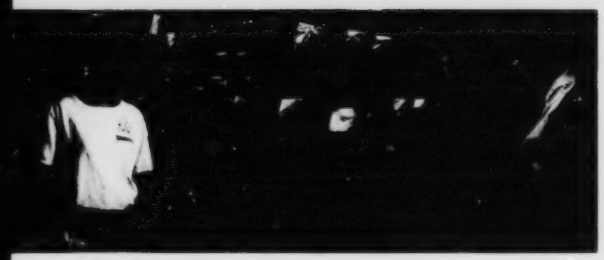
The baggage car of a special VIA train — featured subsequently in Diet Pepsi's "Taste Drive" commercials — became the centre of national attention, as performers like Barney Bentall, Céline Dion and Jeff Healey put on unique on-board televised concerts. Whistle-stop concerts at VIA stations along the way drew capacity crowds. MuchMusic "VJs" waxed eloquent about the special pleasures of seeing Canada by train.

It was the kind of publicity that money couldn't buy. And it gave millions of young Canadians a taste of what VIA has to offer.



In June 1990, VIA collaborated with Pepsi-Cola Canada and MuchMusic on a travelling music festival that featured, among others, Juno Award winner Céline Dion.

INNOVATION BEHIND THE SCENES



While the Diet Pepsi Train brought VIA to television, some of our most significant innovations of 1990 took place beyond the public eye, on the maintenance shop floor and in the operation of our trains. These resulted in music of a different kind — notable improvements in on-time performance, along with significant cost reductions.

Compared to 1989 figures, our 1990 on-time performance improved across the board, rising from 87 to 89 per cent in the corridor, and from 65 to 80 per cent on the western and eastern long-haul services. Our overall on-time performance – at 88 per cent – is equal to or better than that of any other passenger service in the country. Our goal, of course, is 100 per cent and we continue to work towards it.

Performance improvements and cost savings are due, in part, to the smaller size of our fleet. With the introduction of a smaller network, we were able to dispose of our oldest, most obsolete equipment. Incentive agreements with CN — whose tracks carry most of our trains — also helped to improve on-time performance.

Managing costs

But the improvements also reflect more deeply rooted management changes in the corporation.

The opening of our fifth VIA owned-and-operated maintenance centre in Winnipeg marked another step in gaining total control over operations, which were formerly undertaken by CN and CP. This has enabled us to introduce new work practices and better management controls, to ensure that our resources are used as effectively as possible.

A wide variety of cost-reduction measures in the maintenance function are expected to save more than $160 million by 1995.

VIA has also negotiated the progressive reduction of train crews with both the United Transportation Union and the Brotherhood of Locomotive Engineers. Reductions in train crews will generate some $60 million in savings over the next five years.

These measures are part of an ongoing effort to improve the efficiency and effectiveness of the new network in all areas of our operations, which will lead to a five-year savings of $450 million.

Productivity through quality

Of course, it would be easy to cut costs if we were willing to sacrifice performance. The remarkable accomplishment in 1990 was our success in cutting costs

without sacrificing performance — thanks to a renewed commitment to quality standards on the part of our maintenance staff.

There are two key measures of quality in the maintenance function. One is "quality yield" — the percentage of equipment that passes a rigorous examination for defects on leaving the maintenance shop. In all of our maintenance centres, quality yield improved throughout 1990.

The second measure is equipment reliability — the number of miles equipment is used before a defect or breakdown causes a train delay of more than five minutes. Reliability of both cars and locomotives was double that of 1989, and consistently exceeded our targets for 1990.

Thanks to innovations in maintenance and train operations, VIA's on-time performance now rivals that of any other passenger service in Canada.

TOWARDS A NEW CORPORATE CULTURE: INVOLVING EMPLOYEES

The kind of performance achieved in maintenance, and in all areas of the corporation, cannot be created by decree. It is rooted in the dedication and resourcefulness of employees on the front line who know first hand what needs doing, and have the expertise to get it done right.

Corporate values actively encourage employee involvement in decision making.

Our employees as consultants

In the VIA Rail of the 1990s, we are doing all we can to make sure our employees have the chance to exercise that resourcefulness and expertise by being involved in critical decisions, from problem solving to product design and delivery.

For example, when we wanted to find ways to improve our VIA 1 first-class service, we turned to the people who actually deliver that service for help. In May, we assembled a team of people from telephone sales, on-train services and station services, and gave them a mandate to review and redefine VIA 1. Within weeks they had identified key problems and proposed solutions. Most of their recommendations were implemented by the end of the year.

We brought the same team back in June to review a new training program for VIA 1 employees — drawing on their expertise to ensure that the training not only fit the real world on the front line, but delivered the kind of message about service quality that they wanted to see.

Managing for innovation

This employee-centred approach to problem solving has been a basic part of the management style in Customer Services for some time. We have now learned from the results achieved in Equipment Maintenance that this style of management can be equally successful in all areas of the corporation.

We also know that it will be critical to our success in the future. In 1990 we adopted a clear set of corporate values that not only endorse, but actively encourage, employee involvement in decision making and problem solving. This also means employees will take greater responsibility — and hence greater accountability — for their work at all levels of the organization.

Recognizing employee efforts

In keeping with this desire to benefit from employees' knowledge and experience, a program exists in Customer Services that recognizes and celebrates the efforts of those who go out of their way to provide exceptional service. This is now being developed into a corporate-wide employee recognition program.

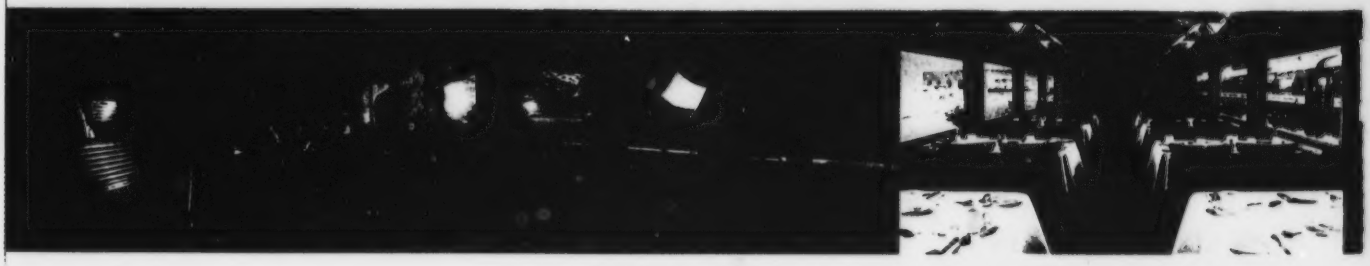
The spirit of innovation took on concrete form in September, and drew together the art of travel and the business of passenger rail.

In an exhibition called "Of Style and Steel" that began in Montreal, we unveiled the future of cross-Canada train travel, with a display of our first complete set of modernized, fully refurbished transcontinental passenger cars. These stainless-steel cars set the world standard for long-distance trains in 1955 when they were first introduced.

The $200-million renewal program will restore 185 cars to their original standards of elegance, and establish new standards of passenger comfort, reliability and operating efficiency. It will also yield a significant financial return for the corporation.

The first of these renovated cars went into service in the West in the fall of 1990. All western transcontinental services will be equipped with the refurbished cars by 1992. Cars for the eastern transcontinentals will be ready by 1993.

The inaugural cross-country tour included stops in Halifax, Moncton, Toronto, Winnipeg, Saskatoon, Edmonton, Jasper and Vancouver. By the time it ended, almost 30,000 people had visited the train. And media coverage had generated publicity for VIA that no advertising campaign could possibly match.



A unique travel experience

As part of the refurbishment program, VIA commissioned 16 murals by leading artists such as Tony Hunt, Jean-Paul Riopelle, Kenojuak, Michael Snow, Mary Pratt and Marcel Barbeau.

These will replace the murals originally painted for the domed Park cars in the 1950s.

The original murals, which had suffered deterioration over time, have been restored and donated to the National Museum of Science and Technology in Ottawa.

The new murals, together with a collection of 34 smaller works, are an integral part of the refurbished interiors for VIA's transcontinental trains, developed by designer Madeleine Arbour of Montreal.

OF STYLE AND STEEL: THE ART OF INNOVATION

The 1950s ambience is recreated in innumerable details — original stainless-steel signs with engraved black lettering, tufted leather upholstery, and colours inspired by the Canadian landscape. Stainless-steel mouldings and strategically placed mirrors reflect the constantly changing scenery and help to create a surprising sense of space.

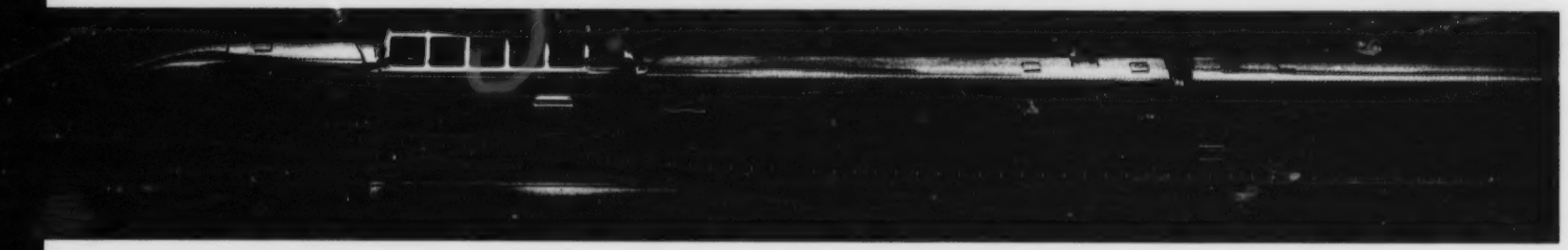
The result is a special opportunity for travellers from across Canada and around the world to see this country in style, as part of a unique travel experience that only the train can provide.

1950s style, 1990s technology

When the renovation project is completed, each car will represent the finest in rail travel available today. Cars will be fully refitted from top to bottom, so that mechanically they are better than when they were new. And while we are retaining the original design elements in the interiors, we are upgrading on-board facilities to meet the expectations of travellers in the 1990s.

Virtually all components of the refurbished cars have been either overhauled, renovated or replaced. Antiquated steam heating has been replaced with more reliable and efficient electric

heat for the winter, and new air conditioning will provide greater comfort in the summer. Showers have been installed in all sleeping cars. Interiors have been completely renewed from stem to stern.



With the complete restoration of its transcontinental fleet, VIA will offer travellers in Eastern and Western Canada the finest in rail travel available today.

Beneath the surface, mechanical components have also been renewed. Modern brake valves and anti-wheel-skid systems have been installed. The trucks have been totally overhauled, providing passengers with a smoother ride, with less noise and vibration.

VIA's flagship for the future

The result is a truly world-class train, that will enable VIA to meet the needs of its long-distance travellers in both Eastern and Western Canada. It's also a striking symbol of our future as a corporation.

Thirty-five years ago, Canada's transcontinental trains were designed and built in the United States. This time around, VIA designers and engineers managed all aspects of this project, probably the largest of its kind ever attempted in North America.

That should send a clear message about how passenger rail in Canada — and VIA Rail as a corporation — have matured in recent years. And it sends an equally clear, confident message about where we are headed for 1991.

Financial Statements

Responsibility for preparation and integrity of financial statements

The management of the corporation is responsible for the preparation and integrity of the financial statements contained in the Annual Report. These statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles and necessarily include some amounts that are based on management's best estimates and judgement. Management considers that the statements present fairly the financial position of the corporation, the results of its operations and the changes in its financial position.

To fulfill its responsibility, the corporation maintains systems of internal accounting controls, policies and procedures to ensure the reliability of financial information and to safeguard assets. The internal control systems and financial records are subject to reviews by internal auditors and by the Auditor General of Canada during the examination of the financial statements.

The Audit Committee of the Board of Directors meets periodically with the internal and external auditors, and with management to approve the scope of audit work and to assess reports on audit work performed. The financial statements have been reviewed and approved by the Board of Directors on the recommendation of the Audit Committee.

Auditor's Report

To the Minister of Transport

I have audited the balance sheet of VIA Rail Canada Inc. as at December 31, 1990 and the statements of operations and reconciliation to government funding basis, deficit, contributed surplus and changes in financial position for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the corporation as at December 31, 1990 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the Financial Administration Act, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the Financial Administration Act and regulations and the charter and by-laws of the corporation.

Kenneth M. Dye, F.C.A.
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
February 12, 1991

Financial Statements

As at December 31

Balance sheet

(in thousands)

	Notes	1990	1989
Current assets			
Cash and term deposits		$ 7,885	$ 13,637
Accounts receivable		5,340	9,817
Receivable from the Government of Canada		157,483	144,651
Materials and supplies		40,607	37,216
		211,315	205,321
Long-term assets			
Investment	4	2,001	2,001
Properties	5	718,504	730,795
		720,505	732,796
		$ 931,820	$ 938,117
Current liabilities			
Accounts payable and accrued liabilities		$ 193,883	$ 206,270
Deferred revenue		3,482	4,143
		197,365	210,413
Long-term liabilities			
Network restructuring	3	60,383	110,579
Deferred investment tax credits		10,643	11,555
		71,026	122,134
Shareholder's equity			
Share capital	6	9,300	9,300
Contributed surplus		752,346	762,328
Deficit		(98,217)	(166,058)
		663,429	605,570
		$ 931,820	$ 938,117

See accompanying notes to financial statements.

Signed on behalf of the Board,

Director and Chairman of the Audit Committee

Director and Chairman of the Board

Financial Statements

Year ended December 31

Statement of operations and reconciliation to government funding basis

(in thousands)

	Note	1990	1989
Revenue			
Passenger		$ 139,000	$ 244,219
Contract		350,324	470,935
Other		3,762	4,430
		493,086	719,584
Expense			
Operations and maintenance		304,862	423,554
Customer and support services		142,567	229,898
General and administrative		47,232	68,156
Amortization		45,163	53,712
		539,824	775,320
Excess of expense over revenue before network restructuring and income taxes		46,738	55,736
Network restructuring expense (adjustment)	3	(14,875)	237,298
Network restructuring recovery		(59,676)	—
Excess of revenue over expense (expense over revenue) before income taxes		27,813	(293,034)
Income taxes		1,437	782
Excess of revenue over expense (expense over revenue)		26,376	(293,816)
Reconciliation to government funding basis			
Items not requiring (providing) current operating funds:			
Amortization and losses on properties		47,963	58,098
Network restructuring		(74,551)	235,686
		(26,588)	293,784
Deficit for the year		$ (212)	$ (32)

See accompanying notes to financial statements.

Financial Statements

Year ended December 31

Statement of deficit

(in thousands)

	1990	1989
Balance at beginning of the year	$ 166,058	$ 373,031
Deficit for the year	212	32
Items not requiring (providing) current operating funds	(26,588)	293,784
Transfer from contributed surplus	(41,465)	(500,789)
Balance at end of the year	$ 98,217	$ 166,058

Statement of contributed surplus

(in thousands)

	1990	1989
Balance at beginning of the year	$ 762,328	$ 1,202,548
Capital funding from the Government of Canada	31,483	60,569
Transfer to deficit	(41,465)	(500,789)
Balance at end of the year	$ 752,346	$ 762,328

See accompanying notes to financial statements.

Financial Statements

Year ended December 31

Statement of changes in financial position

(in thousands)

	1990	1989
Cash provided by (used in) operating activities		
Excess of revenue over expense (expense over revenue)	$ 26,376	$ (293,816)
Non-cash charges (credits) to operations:		
Amortization of properties	46,075	55,025
Losses on write-off, retirement and disposal of properties	1,888	3,073
Amortization of investment tax credits	(912)	(1,313)
Write-down of properties and related investment tax credits (adjustment)	(6,498)	74,183
Changes in working capital items:		
Accounts receivable	4,477	480
Receivable from the Government of Canada	(11,349)	(5,552)
Materials and supplies	(3,391)	(3,343)
Accounts payable and accrued liabilities	(17,325)	54,519
Deferred revenue	(661)	132
Long-term liabilities:		
Network restructuring	(50,196)	110,579
	(11,516)	(6,033)
Cash provided by (used in) financing activities		
Capital funding from the Government of Canada	31,483	60,569
Change in amount receivable from the Government of Canada	(1,483)	75,717
	30,000	136,286
Cash provided by (used in) investment activities		
Properties	(31,483)	(60,505)
Proceeds from sale of surplus properties	2,309	—
Changes in accounts payable and accrued liabilities	4,938	(60,214)
	(24,236)	(120,719)
Cash and term deposits		
Increase (decrease) during the year	(5,752)	9,534
Balance at beginning of the year	13,637	4,103
Balance at end of the year	$ 7,885	$ 13,637

See accompanying notes to financial statements

Notes to Financial Statements

Year ended December 31, 1990

1. Authority and objectives

VIA Rail Canada Inc. is a Crown corporation named in Part I of Schedule III to the Financial Administration Act. It was incorporated in 1977 under the Canada Business Corporations Act. The corporation's mission is to manage and provide safe, efficient, effective and economic rail passenger services in Canada to meet the needs of the travelling public. It uses the roadway infrastructure of other railway companies which also assure the control of train operations.

The corporation is not an agent of Her Majesty. It is subject to the Income Tax Act (Canada) and those of certain provinces.

2. Accounting policies

These financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles. The significant accounting policies followed by the corporation are summarized as follows:

a) *Government funding*

Contract revenue, which pertains to services, activities and other undertakings provided by the corporation for the management and operation of railway passenger services in Canada, is recorded in the statement of operations on a realized and estimated basis. Any changes in estimates are accounted for in the year of change.

Any contract revenue from the Government of Canada to cover the costs of the network restructuring is recorded as a recovery in the statement of operations in the year in which the disbursements are made.

Funding received as financing for capital expenditures is recorded as contributed surplus.

b) *Charges under train service agreements*

Effective January 15, 1990, the corporation entered into train service agreements and other agreements with Canadian Pacific Limited for the use of tracks and train personnel, control of train operations and rolling stock maintenance. It also entered into a train service and other agreements with Canadian National Railway Company effective January 1, 1989 to cover services provided by the latter. Charges under these agreements are not subject to adjustment by the National Transportation Agency.

Prior to these agreements, the corporation had an operating agreement with each of Canadian Pacific Limited and Canadian National Railway Company. The terms of these agreements are still in effect with respect to certain station facilities and ancillary services which are not yet covered by specific successor agreements. Charges under these operating agreements are subject to adjustment by the National Transportation Agency following a determination of the actual costs incurred each year using railway costing methodology approved by the National Transportation Agency. Charges for the years 1989 and 1990 have not yet been finalized.

Charges under these agreements are recorded on an incurred and estimated basis; any changes in estimates are accounted for in the year of change.

c) *Materials and supplies*

Materials in store and on-board inventories are valued at weighted average cost, fuel at latest invoice price, and obsolete, surplus and scrap materials at estimated utility or net realizable value.

d) *Properties*

Properties acquired from other railway companies at the start of operations in 1978 were recorded at the net transfer values. Subsequent additions, including those acquired under capital leases, are recorded at cost.

The costs of refurbishing and rebuilding rolling stock and costs associated with other property upgrading are capitalized if they are incurred to improve the service values or extend the useful lives of the properties concerned; otherwise, they are expensed as incurred.

e) *Amortization of properties*

Amortization of properties is calculated on a straight-line basis at rates sufficient to write off the cost of properties over their estimated useful lives. The estimated useful lives for significant classes of properties are as follows:

Rolling stock	12 to 30 years
Maintenance buildings	25 years
Infrastructure improvements	5 to 38 years
Leasehold improvements	5 to 20 years
Other capital properties	3 to 20 years

No amortization is provided for projects in progress and retired rolling stock.

f) *Leases*

Properties recorded under capital leases are amortized on a straight-line basis over the terms of the leases, which are representative of their useful lives.

Rental payments under operating leases are expensed as incurred.

g) *Income taxes*

Government funding provided to the corporation to cover operating costs is determined on the basis of current needs. For this reason, income taxes are accounted for on the taxes payable basis as there is a reasonable expectation that all taxes payable in future years will be included in the approved formula for reimbursement and will be recoverable at that time.

h) *Deferred investment tax credits*

Investment tax credits are deferred and amortized over the estimated useful lives of the related properties. The amortization of deferred investment tax credits is recorded as a reduction of the amortization of properties.

Notes to Financial Statements

Year ended December 31, 1990

i) *Pension plans*

The corporation has two contributory defined benefit retirement plans, based on retirement age, compensation and length of service, covering all its permanent employees.

The cost to the corporation thereunder is determined by actuarial valuations which allocate to each year the accrued portion of the benefits based on projections of employees' compensation levels to the time of their retirement.

Pension expense includes both the cost of benefits attributable to services rendered during the current year and the amortization of any unfunded liability in respect of past services. This amortization is calculated over the expected average remaining service lives of the active employee groups.

j) *Employee termination and special benefits*

The cost of employee termination and special benefits provided for under labour agreements and special programmes is expensed in the year in which they are granted.

3. Network restructuring

On October 4, 1989, the corporation approved a plan for the restructuring of its transportation network whereby its operations were significantly reduced effective January 15, 1990. As a result, certain properties became surplus to ongoing needs and will be disposed of by December 1992 while employee terminations and reassignments took place mainly in 1990.

The cost of the network restructuring, based on management's best estimates, has been expensed (adjusted) as follows:

(in millions)	**1990**	**1989**
Employee terminations and special benefits (1)	$ (7.9)	$ 152.8
Loss on write-down of properties (2)	(6.5)	76.3
Other Costs (3)	(0.5)	8.2
	$ (14.9)	$ 237.3

(1) Severance payments and employment security benefits governed by labour agreements and special programmes which may extend to the year 1999.

(2) Surplus properties that have been written down to their estimated salvage values.

(3) Lease cancellation penalties, inventory provisions and other costs.

4. Investment

The corporation owns 4% of the common shares of Railroad Association Insurance, Ltd. (R.A.I.L.), which are recorded at cost. The book value of the shares, per the financial statements of R.A.I.L. as at November 30, 1990, was $4.9 million (1989: $3.9 million).

Notes to Financial Statements

Year ended December 31, 1990

5. Properties

(in millions)

	1990			1989
	Cost	Accumulated Amortization	Net	Net
Rolling stock	$ 481.9	$ 165.7	$ 316.2	$ 338.3
Maintenance buildings	215.4	42.9	172.5	166.6
Infrastructure improvements	78.5	11.8	66.7	72.8
Leasehold improvements	74.0	24.3	49.7	40.5
Other capital properties	122.7	83.7	39.0	36.5
	$ 972.5	$ 328.4	$ 644.1	$ 654.7
Projects in progress			68.6	72.8
Retired rolling stock			5.8	3.3
			$ 718.5	$ 730.8

At December 31, 1990 the gross value of assets under capital leases included above was $5.9 million (1989: $6.8 million) and related accumulated amortization thereon amounted to $3.0 million (1989: $2.9 million).

6. Share capital

The authorized share capital of the corporation is comprised of an unlimited number of common shares of no par value. As at December 31, 1990 and 1989, 93,000 shares at $100 per share have been issued and fully paid.

7. Commitments

a) The future minimum rental payments relating to operating leases mainly for real estate, computer equipment and services are as follows:

(in millions)

1991	$ 13.0
1992	11.4
1993	6.9
1994	8.0
1995	9.3
Subsequent years up to 2034	241.3
	$ 289.9

b) There are no obligations under capital leases as lease payments applicable to the initial terms were paid in lump sums at the inception of the leases.

c) As at December 31, 1990, the corporation has outstanding commitments amounting to $64.8 million, mainly in respect of upgrading rolling stock and equipment.

8. Pension plans

The latest actuarial valuations of the pension plans were carried out as at December 31, 1987. Based on these valuations and actuarial projections made for 1988, 1989 and 1990, the accumulated plan benefits as at December 31, 1990 are $634 million. The net assets available to provide for these benefits at market related values as at that date amount to $600 million.

9. Related party transactions

In the normal course of business, transactions with other Crown corporations amounted to:

(in millions)	1990	1989
Revenue	$ 5.1	$ 8.0
Operating expense	$ 82.8	$ 121.0
Capital expenditures	$ 21.3	$ 7.8
Balance payable	$ 52.7	$ 24.5

10. Contingencies

In the ordinary course of business, various claims and lawsuits have been brought against the corporation. It is the opinion of management that the settlement of these actions will not result in any material liabilities to the corporation beyond any amounts already provided.

Corporate Directory

As at December 31, 1990

Board of Directors

Frank Barber*, Dartmouth, Nova Scotia
Gary T. Brazzell, Q.C., Winnipeg, Manitoba
Robert Brunet*, Q.C., Montreal, Quebec
J. Crosland Doak, Q.C., Kelowna, British Columbia
Jean L. Guilbeault*, Q.C., Montreal, Quebec
Lawrence Hanigan, Chairman of the Board, Montreal, Quebec
Dr. Hugh Horner, Barrhead, Alberta
Ronald E. Lawless, President and Chief Executive Officer, Montreal, Quebec
A.J. (Sandy) LeBlanc*, Ottawa, Ontario
Marc LeFrançois, L'Ange-Gardien, Quebec
John D. McElwain, Q.C., Toronto, Ontario
Paul J. Norris*, Edmonton, Alberta
Ian W. Outerbridge*, Q.C., Toronto, Ontario
Hugh K. Smith, Q.C., Halifax, Nova Scotia
Helen M. Swan, Saskatoon, Saskatchewan

* *Retired during 1990.*

Senior Executives

Lawrence Hanigan, Chairman of the Board
Ronald E. Lawless, President and Chief Executive Officer
James Roche, Executive Vice-President and Chief Operating Officer
Roy Arnold, Vice-President, Customer Services
Réjean Béchamp, Vice-President, Equipment Maintenance
Jean-Roch Boivin, Senior Vice-President, Human Resources & Administration
Marc-André Charlebois, General Manager, Public Affairs
Robert J. Guiney, Vice-President and Chief of Transportation
Carole Mackaay, Corporate Secretary
Rashid Maqsood, Treasurer
J. Roger Paquette, Vice-President, Planning and Finance
Jean D. Patenaude, General Counsel
Christena Keon Sirsly, General Manager, Marketing

Committees of the Board

Executive Committee
Lawrence Hanigan, Chairman
Ronald E. Lawless
Gary T. Brazzell, Q.C.
Dr. Hugh Horner

Human and Financial Resources Committee
Dr. Hugh Horner, Chairman
J. Crosland Doak, Q.C.
Marc LeFrançois
John D. McElwain, Q.C.

Audit Committee
Gary T. Brazzell, Q.C., Chairman
Hugh K. Smith, Q.C.
Helen M. Swan

VIA Office Locations

Headquarters and VIA Quebec
2 Place Ville Marie
Montreal, Quebec
H3B 2C9
Phone: (514) 871-6000
Postal address:
P.O. Box 8116, Station A
Montreal, Quebec
H3C 3N3

VIA Atlantic
1161 Hollis Street
Halifax, Nova Scotia
B3H 2P6
Phone: (902) 422-8700

VIA Ontario
55 York Street
Suite 1300
Toronto, Ontario
M5J 1R7
Phone: (416) 868-7211

VIA West
104-123 Main Street
Winnipeg, Manitoba
R3C 2P8
Phone: (204) 949-7400

VIA

Rapport annuel 1990

Table des matières

Messages de la direction 1

VIA en 1990 : changement et innovation 7

D'art et d'acier : l'innovation dans ses raffinements 19

Rapport du vérificateur 23

États financiers 24

Notes aux états financiers 28

Annuaire de la Société 32

L'Honorable Douglas G. Lewis, C.P., député
Ministre des Transports
Ottawa

Monsieur le Ministre,

Conformément aux dispositions de la Loi sur la gestion des finances publiques, j'ai l'honneur de vous soumettre le rapport annuel de VIA Rail Canada Inc. pour l'exercice se terminant le 31 décembre 1990.

Le président du Conseil,

Lawrence Hanigan

Papier recyclé Imprimé au Canada

VIA : à l'avant-scène de la redéfinition du rail voyageurs

VIA Rail a entamé l'année 1990 dans des circonstances pour le moins défavorables. L'abondante publicité dont ont fait l'objet la réduction de notre financement gouvernemental et l'amputation de notre réseau a considérablement ébranlé la confiance du public à notre endroit. En fait, de nombreuses voix prétendaient que 1990 allait sonner le glas de VIA.

Comme le démontrent les résultats exposés dans le présent rapport, la réalité fut heureusement tout autre.

Nous avons comprimé et restructuré notre réseau tout en allégeant le fardeau financier du contribuable. Qui plus est, nous avons enregistré des gains considérables en termes de productivité, de rendement et de qualité du service.

Loin de nous être fatale, l'année 1990 a donc été l'amorce d'un nouveau départ. Pour 1991, les perspectives sont prometteuses.

Comme nous l'avons signalé dans notre mémoire à la Commission royale d'enquête sur un système national de transport des passagers, notre optimisme s'explique par le renouveau que connaît le rail voyageurs dans l'ensemble du monde industrialisé. L'Australie, le Japon, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, l'Espagne, les États-Unis et l'Allemagne ont reconnu que le train de voyageurs est à l'heure actuelle l'un des moyens de transport les plus pratiques et les plus rentables.

Outre son attrait naturel et son indéniable commodité, le rail voyageurs bénéficie de la sensibilité croissante de la population du globe à des considérations d'ordre social et environnemental. Ainsi :

- Aucun moyen de transport n'est *aussi sûr* que le train. On a estimé que le train classique est 23 fois plus sûr que l'automobile et au moins deux fois plus sûr que l'avion. Au Japon, le train ultra-rapide Shinkansen a transporté quelque 2,7 milliards de voyageurs depuis 25 ans sans causer un seul accident mortel.

- Aucun moyen de transport ne *respecte autant l'environnement* que le train. Le train classique consomme beaucoup moins de carburant que l'automobile, l'autocar ou l'avion. Les nouvelles techniques ferroviaires ont fait du train l'un des moyens de transport de personnes parmi les moins polluants et les plus économiques sur le plan énergétique.
- Aucun moyen de transport n'est aussi efficace que le train en matière d'*utilisation du territoire* et de *limitation de l'encombrement*. Une route à voie unique et une route à six voies transportent respectivement 2 000 personnes et 9 000 personnes à l'heure, tandis qu'une simple voie ferrée en transporte 60 000. Contrairement aux aéroports dont l'agrandissement pose d'épineux problèmes d'expropriation en zone urbaine, les infrastructures ferroviaires s'intègrent facilement au tissu des villes.

Si le train classique est aussi avantageux, que dire du train à grande vitesse! Un nombre croissant d'intervenants pensent que le train à grande vitesse est le prolongement naturel du rail voyageurs dans le centre du Canada. La compétence que nous avons acquise dans le domaine du transport ferroviaire nous amène à vouloir jouer un rôle de premier plan dans cette évolution.

À long terme, notre avenir est intimement lié aux décisions que prendra le gouvernement, en ce qui a trait au réseau global des transports au Canada, compte tenu des recommandations que formulera la Commission royale d'enquête dans le rapport final qu'elle doit déposer en 1992. VIA compte bien avoir voix au chapitre.

Dans l'intervalle, nous entendons continuer de consacrer tous nos efforts aux voyageurs, et optimiser l'efficacité et la rentabilité de nos services.

Le président du Conseil,

Lawrence Hanigan

Un nouveau réseau, une nouvelle décennie : le point sur l'an 1

L'année 1990 a constitué l'an 1 du nouveau réseau ferroviaire de VIA. La rationalisation a touché tout le monde, sans égard à l'échelon et au secteur d'activité. Ce fut une année d'adaptation et d'apprentissage.

Bien qu'il eût été normal dans ces conditions d'assister à un certain dérapage, tel ne fut pas le cas. En effet, nos résultats de 1990 attestent une indéniable remontée.

Dans le corridor Québec-Windsor, la ponctualité de nos trains est passée de 87 p. 100 en 1989 à 89 p. 100 en 1990; sur les longs parcours, elle est passée de 65 p. 100 en 1989 à 80 p. 100 en 1990. La fiabilité de notre matériel roulant a presque doublé, comme en témoigne le nombre de kilomètres parcourus entre les pannes. Malgré l'effet déstabilisateur des licenciements massifs sur le personnel, nous avons maintenu la qualité des services à la clientèle dans nos trains, dans nos gares et dans nos bureaux des ventes par téléphone. D'audacieuses mesures d'amélioration de la productivité nous ont permis de contenir nos dépenses bien en deçà des limites de financement établies par le gouvernement.

En ce qui concerne notre part du marché, nous avons tenu bon. Le marché canadien des voyages a enregistré un ralentissement en 1990, et l'autocar, le train et l'avion se sont livré une concurrence féroce. Dans le centre du Canada, VIA a dû composer avec la vive compétition des sociétés aériennes, qui ont consenti d'importants rabais à leur clientèle.

Au premier semestre de 1990, nos recettes voyageurs ont accusé un recul par rapport aux prévisions, surtout parce que nous avions sous-estimé les répercussions de la publicité négative qui a entouré la restructuration de notre réseau. Par contre, au second semestre, elles ont presque atteint les objectifs, et les chiffres de fin d'année sont fort prometteurs sur le plan de l'achalandage.

De tels résultats ne se produisent pas tout seul. Ils témoignent de l'intensité des efforts déployés par notre personnel, qui a foi en l'avenir de VIA et du rail voyageurs. Cadres et employés ont relevé le défi qui leur a été lancé suite aux compressions de notre réseau le 15 janvier 1990.

Bien entendu, de nombreuses questions devront encore être aplanies avant que l'amélioration de la qualité de nos services à long terme ne soit assurée. Nous travaillons en étroite collaboration avec le gouvernement afin d'apporter les améliorations requises à l'infrastructure, de faire les investissements nécessaires au renouvellement du matériel et de mettre en place la législation qui permettra à VIA de jouer son rôle au sein du réseau de trains voyageurs au Canada, particulièrement en ce qui touche le rail à grande vitesse.

En 1990, nous avons été heureux de participer aux travaux de la Commission royale d'enquête sur un système national de transport des passagers, et nous entendons maintenir notre collaboration cette année.

À VIA, nous voulons réussir et sommes déterminés à offrir les meilleurs services ferroviaires voyageurs possibles, dans le cadre du mandat qui nous a été confié le 15 janvier 1990.

Nos résultats en 1990 prouvent que nous sommes capables de jouer un rôle clé au sein du réseau des transports publics. Nous sommes convaincus que ces résultats présagent d'un avenir prometteur.

Le président-directeur général,

R.E. Lawless

Ronald E. Lawless

En 1990, nous avons démontré notre capacité d'exploiter le nouveau réseau ferroviaire dans les limites de financement établies. À elle seule, cette constatation autorise une confiance renouvelée à l'endroit de VIA Rail. Il nous faut maintenant tirer parti de cette confiance, nous doter d'objectifs de croissance réalistes et ressusciter la passion du train.

Nous sommes convaincus qu'il s'agit là d'une mission tout à fait possible. Ainsi, dans le corridor Québec-Windsor, nous disposons du potentiel nécessaire pour y devenir le moyen de transport public prédominant. À cette fin, nous devrons cependant accroître la vitesse et la fréquence de nos liaisons intervilles. Le train à grande vitesse est certainement une solution intéressante à cet égard.

Mais, même s'il devient réalité, le train à grande vitesse ne pourra voir le jour avant une dizaine d'années et ne desservira, au départ, qu'une partie du Corridor. D'ici là, nous n'entendons pas nous croiser les bras.

En 1990, par exemple, nous avons commencé à examiner la possibilité d'améliorer le service sans demander de crédits supplémentaires à l'État fédéral. Dès le début de 1991, une fréquence additionnelle était ajoutée à la liaison Toronto-London. Nous comptons maintenant abaisser à moins de quatre heures le temps de parcours actuel de quatre heures et demie entre Montréal et Toronto.

Nous scrutons nos horaires afin d'en augmenter au maximum la commodité. En outre, nous examinons de près les repas et les services offerts dans les trains pour en améliorer la qualité.

Tous nos secteurs d'activité font actuellement l'objet d'une telle révision, dans un seul but : les améliorer. Il s'agit d'une démarche essentiellement constructive, qui vise à parfaire la qualité de nos prestations en mobilisant toute notre imagination et toute notre créativité.

L'un des principaux objectifs que nous nous sommes fixé pour 1991 est d'instaurer un climat de travail favorisant chez tous les employés la participation et l'innovation. À cette fin, nous prenons actuellement les moyens nécessaires pour imprégner l'ensemble de nos activités d'une nouvelle philosophie insistant sur la responsabilité des employés à l'égard de leur travail et sur le rôle qui leur est dévolu dans la définition de l'avenir de VIA.

Car, quels que soient nos objectifs pour 1991 et au-delà, il nous faudra compter sur la détermination de notre personnel et sur son appui sans réserve au rail voyageurs. À ce chapitre, nous ne pouvons que louer les efforts déployés par notre personnel en contact direct avec la clientèle. Son apport, toujours d'une qualité exemplaire, est au coeur même de la réussite de VIA.

Ce sens du devoir est tout aussi manifeste chez les employés qui travaillent dans l'ombre et qui n'obtiennent pas toujours toute la reconnaissance qu'ils méritent. Ainsi, nos trains ne pourraient être aussi efficaces sans le dévouement des préposés à la maintenance. Leurs efforts en vue d'accroître la productivité, de réduire les coûts et de concrétiser les améliorations planifiées sont essentiels au succès de VIA.

Et que dire des employés affectés au marketing et à l'élaboration des produits? Également dans les coulisses, ils sont chargés de veiller à ce que nos services répondent aux besoins du marché, de mettre au point des produits qui correspondent aux attentes de la clientèle et, en définitive, de remplir nos trains. Leur apport est essentiel, car VIA s'est imposée de redoubler d'attention à l'endroit de sa clientèle et de se soumettre aux lois implacables du marché.

Voilà donc quelques-uns seulement des intervenants qui contribuent directement à la bonne marche de VIA et qui peuvent infléchir notre avenir. Il ne leur reste plus qu'à saisir l'occasion d'exploiter leurs talents et leur esprit d'innovation.

Le vice-président administratif
et chef de l'Exploitation,

James Roche

VIA EN 1990 : SOUS LE SIGNE DU CHANGEMENT ET DE L'INNOVATION

Bien qu'évoluer soit le propre de toute entreprise, VIA a connu, en 1990, une évolution particulièrement accélérée.

Avant le 15 janvier, VIA exploitait 810 trains par semaine sur 33 parcours; après cette date, notre réseau ne comptait plus que 19 parcours, desservis chaque semaine par 396 trains. De plus, en avril suivant, VIA vendait à la société Mountain Vistas Railtour Services Ltd. de Vancouver les droits d'exploitation de sa liaison « Le Montagnard des Rocheuses ».

Ces compressions ont complètement refaçonné notre réseau et sont apparues comme l'élément marquant de 1990. La gestion efficace d'une telle restructuration et de ses conséquences a constitué un défi majeur.

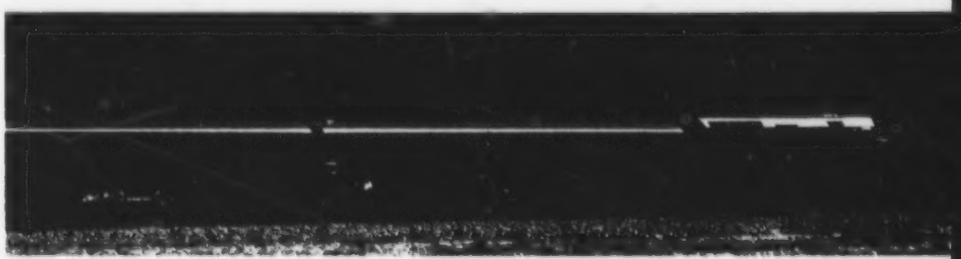
Toutefois, ces changements d'ordre quantitatif ne furent que les signes les plus tangibles de changements plus profonds, d'ordre qualitatif ceux-là, survenus dans le mode d'exploitation de VIA.

Notre nouveau réseau est non seulement plus modeste et rationalisé, mais il est également davantage fonction des marchés.

Le nouveau réseau ne découle pas simplement de la suppression d'un certain nombre de trains. Il est le fruit d'une réorientation globale de notre exploitation, dans le cadre des niveaux de financement établis par l'État fédéral. Au cours des années 1980, VIA avait pour mandat de mettre un terme au recul que connaissait depuis une vingtaine d'années le rail voyageurs et de lui donner un nouveau souffle. En cette période de restrictions financières, nous devons maintenant continuer d'élargir notre achalandage, tout en visant la rentabilité.

Pour ce faire, nous ne pouvons nous cantonner dans un rôle essentiellement passif. Il nous faut prendre les moyens nécessaires pour assurer la pertinence du train de voyageurs dans un contexte qui évolue rapidement, en répondant le mieux possible aux besoins des voyageurs canadiens.

Pour relever ce défi, nous devons apprendre à innover, faire plus et mieux avec des moyens réduits.



L'esprit d'innovation est devenu, en 1990, l'élément moteur de VIA. Nous avons exploré de nouvelles façons de répondre aux besoins d'un marché extrêmement concurrentiel. Nous avons cherché à améliorer nos produits, sans en accroître les coûts. Nous avons réussi à hausser notre productivité sans compromettre la qualité des services à laquelle le public s'attend de la société chargée d'assurer le transport des voyageurs par chemin de fer au Canada.

L'esprit d'innovation, voilà ce qui nous a permis d'aller bien au delà des importantes compressions auxquelles les médias ont fait largement écho tout au long de l'année. Cet esprit d'innovation est garant du rôle important que VIA est appelée à jouer dans le secteur des voyages.

En 1990, l'esprit d'innovation fut le moteur de toutes les activités de VIA en réponse aux exigences de plus en plus pressantes du marché canadien des services ferroviaires voyageurs.

CONSTITUTION DU NOUVEAU RÉSEAU

Le nouveau réseau, plus modeste et restructuré, a été instauré le 15 janvier selon des critères précis. Il fallait d'abord maintenir les liaisons jugées essentielles par le gouvernement fédéral. Nous avons ensuite retenu les liaisons présentant les meilleures perspectives en matière d'achalandage et de recettes, avec le souci de préserver un lien entre chacune des trois grandes régions géographiques du Canada : l'Ouest, le Centre et l'Est.

Le nouveau réseau vise à exploiter au maximum les possibilités à court et à long terme de nos trois principaux marchés, ainsi qu'à répondre le mieux possible aux exigences de la clientèle, compte tenu des crédits disponibles.

- Notre liaison transcontinentale de l'Ouest, reliant Toronto et Vancouver, mise sur un marché national et international en pleine expansion. Peu sensible aux tarifs, ce marché est plutôt soucieux de la qualité générale de « l'expérience voyage ».
- Le marché du corridor Québec-Windsor, surtout sensible à la ponctualité des trains et à la commodité des horaires, est actuellement desservi chaque semaine par 290 trains affectés au transport intervilles. À long terme, VIA dispose des atouts nécessaires pour y devenir le transporteur public prédominant, atouts qui reposent cependant sur le train à grande vitesse. Dans l'immédiat, nous nous sommes fixé pour objectif de regagner la part traditionnelle de 25 p. 100 du transport public que détient le rail dans ce marché, en misant autant sur les voyageurs d'agrément que sur les voyageurs d'affaires.
- Dans l'Est, notre réseau est axé sur la prestation de services interrégionaux de base entre les Maritimes et le centre du Canada. Deux trains transcontinentaux (empruntant des parcours différents) relient chacun Halifax et Montréal trois fois par semaine. Une liaison régionale est également exploitée trois fois par semaine entre Montréal et Gaspé. Les tarifs étant un facteur important pour la clientèle de cette région, l'ensemble de nos liaisons y proposent des services commodes et pratiques, à des prix abordables.
- Outre ses services dans les trois grands marchés régionaux, VIA assure neuf liaisons essentielles, conformément aux exigences du gouvernement fédéral, dans des régions éloignées et mal desservies par les autres modes de transport. Peu achalandées, ces liaisons sont coûteuses et inefficaces. Elles font actuellement l'objet d'une réévaluation par les autorités gouvernementales.

Le nouveau réseau canadien de trains voyageurs maintient le lien entre les trois grandes régions géographiques du pays : l'Ouest, le Centre et l'Est.

En rationalisant sa gestion, VIA a redéfini les rapports de manière à ce que les fonctions d'administration assurent un meilleur soutien aux fonctions d'exploitation.

Notre principal objectif en 1990 était de mettre en place ce nouveau réseau et d'en assurer l'exploitation en respectant notre enveloppe budgétaire. Cet objectif, nous l'avons atteint et même dépassé.

Nous avons déjà commencé à examiner les moyens d'améliorer et d'accroître nos services, sans qu'il en coûte davantage à l'État fédéral. Ainsi, en collaboration avec la province de l'Ontario, nous avons ajouté une fréquence à la liaison Toronto-London en janvier 1991. Cette mesure répond directement aux besoins du marché et s'inscrit dans un processus de « perfectionnement » du réseau sur lequel VIA compte axer sa stratégie à court terme.

Restructuration de la Société

Parallèlement à la compression de notre réseau, nous avons entrepris de nous restructurer et de réorganiser notre effectif. D'avril 1989 à avril 1990, l'effectif total de VIA a diminué de 38 p. 100, passant de plus de 7 000 employés à 4 500 environ. Cette rationalisation n'a cependant pas été limitée à l'effectif. Nous avons aussi rationalisé notre gestion et redéfini les rapports de manière à ce que les fonctions d'administration assurent un meilleur soutien aux fonctions d'exploitation.

Les indemnités versées aux employés touchés par les compressions ont totalisé environ 42 millions de dollars en 1990. À la baisse chaque année, leur coût entraînera une dépense de 85 millions de dollars entre 1991 et 1995.

Maintien de la qualité

Pendant la période de transition qui a caractérisé l'instauration du nouveau réseau, nous nous sommes toujours fait un devoir de maintenir la qualité de nos services et de nos produits. En fait, nous continuons de marquer des points sur le plan du service à la clientèle. Depuis le début de l'année, les plaintes formulées par tranche de 10 000 voyageurs ont chuté de plus de 60 p. 100, alors que les commentaires élogieux reçus de la clientèle sont en hausse. Tout en continuant d'appliquer des normes rigoureuses en matière de service à la clientèle et de mettre l'accent sur la rentabilité, nous avons amélioré nos produits, par exemple, en simplifiant la présentation de nos billets, désormais imprimés sur du papier recyclé, en redéfinissant la première classe VIA 1 dans le Corridor et en offrant un meilleur choix de repas dans les trains longs parcours.

Achalandage et recettes

L'achalandage et les recettes voyageurs enregistrés en 1990 ont chuté considérablement par rapport à 1989. Cette comparaison est toutefois boiteuse et peu révélatrice, en raison de l'amputation de moitié subie par notre réseau en 1990.

Aux premiers jours de 1990, nous nous étions fixé des objectifs plutôt ambitieux pour l'année. Mais nous avons dû composer avec un certain nombre de facteurs externes, comme la récession économique, plus prononcée que ce qu'avaient prévu les experts.

En outre, la publicité négative entourant la compression de nos services a fait croire à une partie du public que le rail voyageurs avait cessé d'exister au Canada. Dans ces conditions, notre achalandage en 1990, à 3,6 millions, a été inférieur au budget de 10 p. 100, et nos recettes voyageurs, à 139 millions de dollars, ont accusé un écart négatif de 6 p. 100 par rapport au budget.

Fort heureusement, ce recul a surtout été enregistré au premier trimestre de l'année, alors que culminait la publicité négative à l'endroit de VIA. Plus tard en cours d'année, nos résultats se sont très rapprochés des prévisions, malgré la dégradation de l'économie.

Dépenses d'exploitation

En 1990, nos dépenses d'exploitation ont été inférieures de 30 p. 100, soit 235 millions de dollars, à celles de 1989. Alors qu'une telle réduction n'a pas de quoi surprendre étant donné la contraction de notre réseau, il ne saurait y avoir d'équivalence exacte entre les compressions de service et les économies qui en découlent.

En effet, bon nombre de nos coûts fixes sont indépendants de la taille du réseau. Par exemple, le maintien en activité d'un centre de maintenance impose des frais inévitables, quel que soit le nombre de trains qui y sont entretenus. Par ailleurs, une partie du budget des gares demeure invariable même si l'on réduit le nombre des fréquences ferroviaires.

Le maintien des liaisons essentielles, les moins rentables du réseau, limite également notre capacité de réduire les coûts. Enfin, les événements au Proche-Orient se sont traduits, pendant les quatre derniers mois de l'année, par une augmentation imprévisible de 2 millions de dollars au titre du carburant.

Malgré tout, nous avons réussi à comprimer nos coûts à des niveaux inférieurs aux prévisions. Grâce à un redressement marqué de la productivité et à une rationalisation de nos immobilisations, nos dépenses sont demeurées bien en deçà de notre budget.

En 1990, les dépenses d'exploitation de VIA ont été bien en deçà des limites de financement établies par le gouvernement fédéral.

L'ouverture à la gare Centrale de Montréal d'un salon de première classe VIA 1 figure parmi les nombreuses améliorations prometteuses de 1990.

UN MARKETING NOVATEUR

En dépit de notre capacité réduite, de la publicité négative, de la contraction du marché des voyages et de l'intensification de la concurrence, les efforts que nous avons déployés au plan marketing en 1990 ont porté fruit. Ainsi, dans le Corridor central, où la guerre des tarifs est la plus rude et où les fréquences ont été réduites de 33 p. 100, la diminution de nos recettes n'a été que de 20 p. 100.

Misant principalement sur le meilleur rapport qualité-prix qu'offre le rail voyageurs, notre stratégie commerciale s'est concrétisée par une tarification adaptée aux conditions du marché, par des rabais visant à accroître l'achalandage en période creuse et par des campagnes publicitaires axées sur les marchés au plus fort potentiel.

Nos efforts de marketing ont porté notamment sur l'établissement d'un certain nombre de liens novateurs avec des intervenants du secteur des voyages, ainsi que sur la conclusion d'ententes de collaboration prometteuses. Ainsi, en début d'année, nous avons rompu avec la démarche habituelle de l'industrie axée sur les agences de voyages, et nous avons lancé la promotion « Week-end de rêve », pour nous adresser directement à des agents sélectionnés dans trois régions. Cette démarche bien ciblée, dont le but était de faire connaître le réseau et la nouvelle structure tarifaire de VIA, a été favorablement accueillie par les agents de voyages en Ontario, au Québec et dans les Maritimes, et a obtenu l'appui de nombreux intervenants en contact direct avec le bassin de clientèle de VIA.

Dans l'Ouest, la reconnaissance du rôle joué par VIA dans le secteur du tourisme nous a permis de nouer des liens intéressants qui ont abouti à la conclusion d'ententes de publicité et de promotion conjointes. On sait que les touristes qui ont recouru aux services de VIA en Colombie-Britannique et en Alberta y ont dépensé quelque 79 millions de dollars en 1990. Cette année,

Dans tout le pays, le personnel de VIA est voué à la qualité des produits et des services du rail voyageurs.

nous avons entrepris de collaborer avec ces provinces pour promouvoir le tourisme d'hiver et nous entendons continuer de nous unir aux provinces, aux entreprises et aux chambres de commerce locales pour élaborer des promotions conjointes.

Collaborations intermodales

Nous nous sommes également assuré la collaboration de transporteurs par avion et par autocar dans des marchés sélectionnés.

Vacances Canadien et VIA ont conjugué leurs efforts pour lancer des forfaits combinant l'avion et le train à destination de Halifax, Edmonton et Vancouver. Offrant un trajet en avion et l'autre en train, ces forfaits constituent une formule pratique, qui permet aux voyageurs de visiter le Canada en train même lorsqu'ils disposent d'un temps limité.

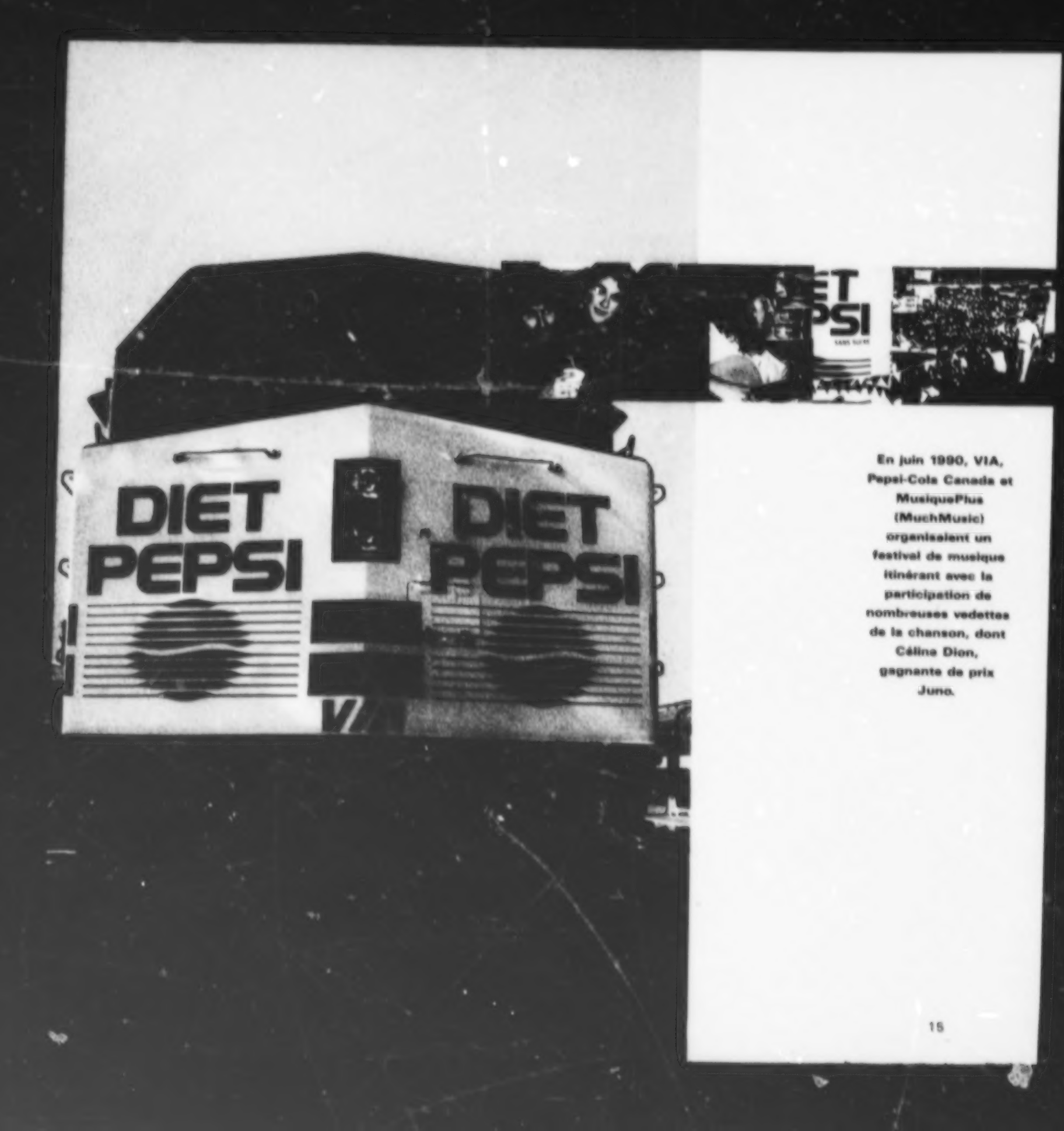
Dans les Maritimes, nous avons conclu des ententes avec des transporteurs par autocar afin qu'ils assurent des correspondances avec nos trains. Prévoyant l'établissement conjoint de billets, de promotions et d'horaires, ces ententes profitent autant à l'autocar qu'au train; elles nous ont permis de regagner jusqu'à la moitié des voyageurs que nous avait fait perdre la disparition de nos services de correspondance.

Un festival de musique itinérant

Du 7 au 24 juin, les Canadiens de partout au pays ont pu profiter d'un autre genre d'association, qui nous a révélés sous un jour nouveau. Ensemble, VIA, Pepsi-Cola Canada et la chaîne de télévision MusiquePlus (MuchMusic) ont organisé un festival de musique itinérant de Vancouver à Halifax, dont les spectacles étaient télédiffusés quotidiennement par MusiquePlus au Québec et MuchMusic dans le reste du Canada.

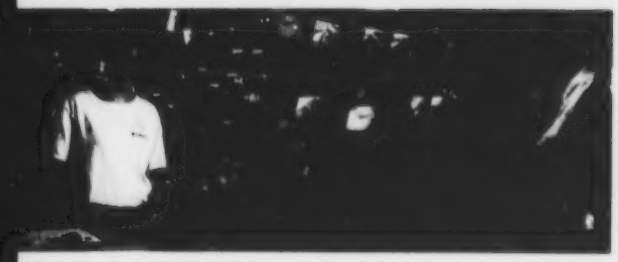
Pour l'occasion, le fourgon à bagages d'un train spécialement nolisé par VIA, que l'on a pu voir par la suite dans les annonces commerciales de Diet Pepsi, est devenu le point de ralliement des « fans » des Céline Dion, Barney Bentall et Jeff Healey, dont les spectacles à bord étaient retransmis à la télévision. D'autres spectacles ont eu lieu en cours de route dans certaines gares de VIA et ont attiré des foules compactes. Les animateurs de MusiquePlus se sont dits très heureux d'avoir eu l'occasion de voir le Canada par les fenêtres d'un train.

Cet événement nous a valu une publicité inestimable. Des millions de jeunes Canadiens ont pu ainsi se faire une idée de ce que VIA est en mesure de leur offrir.



En juin 1990, VIA, Pepsi-Cola Canada et MusiquePlus (MuchMusic) organisaient un festival de musique itinérant avec la participation de nombreuses vedettes de la chanson, dont Céline Dion, gagnante de prix Juno.

DES INNOVATIONS DISCRÈTES



Si le train Diet Pepsi a réussi à mieux faire connaître VIA par le truchement du petit écran, c'est dans l'ombre que nous avons réalisé certaines de nos innovations les plus importantes en 1990, dans le domaine de la maintenance et de l'exploitation de nos trains. Peu bruyantes, ces innovations ont néanmoins permis de relever considérablement notre taux de ponctualité et d'abaisser sensiblement nos coûts.

Le taux de ponctualité de nos trains a enregistré une amélioration générale par rapport à 1989, passant de 87 à 89 p. 100 dans le Corridor et de 65 à 80 p. 100 sur les longs parcours de l'Ouest et de l'Est. En moyenne, il s'établit maintenant à 88 p. 100, ce qui égale ou même dépasse le rendement offert à cet égard par les autres transporteurs publics au Canada. Nous visons bien sûr une ponctualité de 100 p. 100 et poursuivons les efforts dans ce sens.

Ces améliorations sont en partie attribuables à la taille réduite de notre parc de matériel roulant. Par suite des compressions de service, nous avons en effet pu nous défaire des éléments les plus désuets. Ont également contribué à améliorer notre ponctualité, les primes d'incitation au rendement prévues dans les accords que nous avons conclus avec le CN, dont les voies ferrées sont empruntées par la plupart de nos trains.

Gestion des coûts

Ces améliorations traduisent les profonds changements survenus dans le mode de gestion de la Société.

L'inauguration à Winnipeg du cinquième centre de maintenance de VIA a constitué une autre étape dans la prise en charge graduelle de nos activités, auparavant assurées par le CN et le CP. Nous avons ainsi pu instaurer de nouvelles pratiques et exercer des contrôles de gestion plus rigoureux, optimisant de ce fait l'utilisation de nos ressources.

Diverses mesures de contrôle des coûts de la maintenance nous permettront d'économiser plus de 160 millions de dollars d'ici 1995.

Par ailleurs, VIA a négocié la réduction graduelle de la taille de son personnel de conduite avec les Travailleurs unis des transports et la Fraternité des ingénieurs de locomotives. Nous épargnerons ainsi environ 60 millions de dollars au cours des cinq prochaines années.

Ces mesures s'inscrivent dans un plan global visant à accroître l'efficience et l'efficacité de notre nouveau réseau dans tous les secteurs d'activité, et qui devrait nous faire épargner 450 millions de dollars d'ici 1995.

La productivité par la qualité

Nous pourrions réduire plus facilement nos coûts si nous étions disposés à faire fi de la qualité de nos prestations. Notre réalisation la plus impressionnante en 1990 a certainement été de réduire nos coûts sans compromettre notre rendement, et ce, grâce

à la détermination renouvelée de notre personnel de la maintenance vis-à-vis des normes de qualité.

Il y a deux indicateurs clés de la qualité des travaux de maintenance. Le premier, le « rapport de qualité », s'exprime en pourcentage du matériel roulant qui, au terme d'un séjour en atelier, passe avec succès une inspection rigoureuse. Dans l'ensemble de nos centres de maintenance, ce rapport s'est amélioré tout au long de 1990.

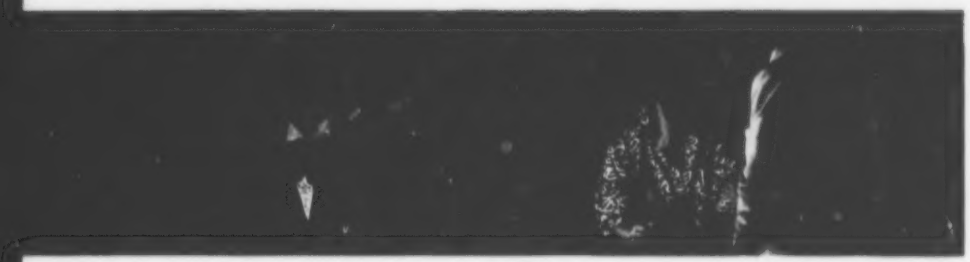
Le second indicateur, la fiabilité du matériel, renvoie au nombre de kilomètres parcourus entre les retards de plus de cinq minutes attribuables à une défectuosité ou une panne de matériel roulant.

En 1990, nous avons doublé la fiabilité de nos voitures et locomotives par rapport à 1989, et constamment dépassé les objectifs fixés pour l'année.

Grâce à des méthodes novatrices en matière de maintenance et d'exploitation, la ponctualité des trains de VIA rivalise avantageusement avec celle de tout autre transporteur public au Canada.

VERS UNE NOUVELLE CULTURE D'ENTREPRISE : À L'ÉCOUTE DU PERSONNEL

Les résultats obtenus à la Maintenance et dans tous nos autres



Les valeurs institutionnelles de VIA invitent la participation du personnel à la prise de décisions.

secteurs d'activité ne sont pas accidentels. Ils sont plutôt le fruit du dévouement et de la compétence des employés de première ligne, qui sont bien souvent les mieux placés pour savoir quoi faire et comment.

Notre personnel, un réservoir de consultants

Au seuil des années 1990, nous entendons faire en sorte que nos employés puissent mettre à profit leurs compétences et leurs talents, en leur donnant voix au chapitre dans les décisions d'importance, depuis la résolution de problèmes jusqu'à la planification et la prestation des services.

Par exemple, lorsque nous avons voulu améliorer notre première classe VIA 1, nous avons consulté ceux qui en assurent la prestation. En mai, nous avons donc réuni des employés des bureaux des ventes par téléphone, des services dans les trains et dans les gares, et nous les avons chargés d'examiner et de redéfinir le service VIA 1. Quelques semaines plus tard, ils avaient circonscrit un certain nombre de problèmes clés et proposé des solutions. La plupart de leurs recommandations furent mises en oeuvre en 1990.

En juin, nous avons rappelé le groupe pour évaluer un nouveau programme de formation à l'intention du personnel de VIA 1. Il devait s'assurer que le cours était bien adapté aux participants et qu'il insistait suffisamment sur la qualité du service, telle qu'il la percevait.

Gérer pour innover

Cette approche axée sur les employés est intégrée à la gestion des Services à la clientèle depuis un moment. Son succès à la Maintenance nous a convaincus de son utilité pour tous les secteurs de VIA.

Ce style de gestion sera déterminant pour notre réussite à long terme. En 1990, VIA s'est dotée de valeurs bien définies en vue de stimuler la participation du personnel au processus décisionnel et à la résolution des problèmes. Ainsi, à tous les échelons, les employés assumeront davantage leurs responsabilités et rendront mieux compte de leur travail.

Reconnaître l'apport du personnel

Dans cet esprit visant à puiser à même le savoir et l'expérience de son personnel, les Services à la clientèle ont déjà mis en place un programme qui reconnaît les efforts de ceux qui font le petit extra pour fournir un service exceptionnel. L'initiative a fait son chemin et un programme semblable est en préparation pour toute l'entreprise.

L'esprit d'innovation s'est manifesté de façon tangible en septembre, en conciliant l'art de voyager et l'aspect commercial du rail voyageurs.

Dans le cadre d'une exposition nommée « D'art et d'acier » inaugurée à Montréal, nous avons dévoilé le nouveau visage des voyages transcanadiens en présentant notre première rame composée exclusivement de voitures modernisées et remises à neuf. Ces voitures en acier inoxydable avaient établi, au moment de leur mise en service en 1955, un nouveau standard d'excellence pour les voyages en train sur de longues distances.

Exécutés au coût de 200 millions de dollars, les travaux restitueront aux 185 voitures leur élégance d'autrefois, tout en leur conférant un confort, une fiabilité et une efficacité exemplaires. Sur le plan financier, ces voitures offriront à la Société un rendement intéressant.

Les premières voitures sorties des ateliers ont été mises en service commercial dans l'Ouest au cours de l'automne 1990. D'ici 1992, tous les trains transcontinentaux de l'Ouest seront composés exclusivement de voitures rénovées. Les voitures affectées aux trains transcontinentaux de l'Est seront prêtes en 1993 au plus tard.

Le voyage inaugural effectué d'un bout à l'autre du pays comportait des arrêts à Halifax, Moncton, Toronto, Winnipeg, Saskatoon, Edmonton, Jasper et Vancouver. À l'issue de ce voyage, près de 30 000 personnes avaient visité le train. L'écho suscité par cet événement dans les médias a fait bénéficier VIA d'une publicité inestimable.

Le plaisir unique de voyager en train

Dans le cadre du projet de modernisation, VIA a commandé des murales à 16 peintres canadiens de renom, dont Tony Hunt, Jean-Paul Riopelle, Kenojuak, Michael Snow, Mary Pratt et Marcel Barbeau.

Ces murales remplaceront les murales d'origine qui ornaient les voitures panoramiques dans les années 1950.

Usées par le temps, les murales originelles ont été restaurées puis données au Musée national des sciences et de la technologie, à Ottawa.

Les nouvelles murales ainsi qu'une collection de 34 oeuvres de dimensions plus modestes font partie intégrante de l'aménagement intérieur des voitures transcontinentales, que VIA a confié à Madeleine Arbour, décorateur-ensemblier de Montréal.

Le charme des années 1950 y est recréé dans les moindres détails : panneaux en acier inoxydable avec lettrage gaufré en noir, recouvrements en cuir tufté et couleurs inspirées des paysages canadiens. Les moulures en acier inoxydable ainsi que les miroirs disposés stratégiquement reflètent la lumière et les paysages de l'extérieur, créant une étonnante sensation d'espace.

Les voyageurs, tant canadiens qu'étrangers, ont ainsi l'occasion de voir notre pays dans un décor raffiné, tout en goûtant au plaisir unique de voyager en train.

L'élégance des années 50 et la technologie d'aujourd'hui

Au terme de leu, modernisation, les voitures représenteront ce qui se fait de mieux sur le plan ferroviaire. Complètement remise à neuf, leur mécanique est supérieure à celle de voitures flambant neuves. Si leur décoration intérieure demeure empreinte de l'élégance d'autrefois, leurs installations et commodités sont parfaitement adaptées aux besoins des voyageurs d'aujourd'hui.

Presque tous les éléments des voitures sont remis en état, révisés ou remplacés. Tombé en désuétude, le système de chauffage à la vapeur fait place à un système électrique, plus fiable et plus efficace en saison froide, tandis que le système de climatisation est remplacé, pour permettre aux usagers de voyager plus confortablement en été. Toutes les voitures-lits sont dotées de douches. Enfin, l'intérieur fait l'objet d'une rénovation de fond en comble.

Outre ces modifications apparentes, on renouvelle également les éléments mécaniques. Les voitures sont équipées de nouveaux robinets de frein et d'un système anti-patinage. Les bogies sont complètement

D'ART ET D'ACIER : L'INNOVATION DANS SES RAFFINEMENTS

révisés, de façon à assurer un roulement plus doux et plus silencieux.

imposant en son genre jamais entrepris en Amérique du Nord.

Une fois achevée la restauration de son parc de voitures transcontinentales, VIA offrira une expérience ferroviaire à nulle autre pareille tant dans l'Est que dans l'Ouest du Canada.

Le train modèle de VIA pour l'avenir

Ces voitures composeront un train de classe internationale et aideront VIA à satisfaire les besoins de sa clientèle qui parcourt de grandes distances dans l'Est comme dans l'Ouest du Canada. Qui plus est, elles constituent le symbole même de notre avenir à titre d'entreprise.

Il y a 35 ans, les trains transcontinentaux canadiens avaient été conçus et construits aux États-Unis. Cette fois, ce sont les concepteurs et les ingénieurs de VIA qui sont les maîtres d'oeuvre du projet, probablement le plus

Voilà qui atteste sans ambiguïté de la maturation, au cours des dernières années, du rail voyageurs au Canada, et en particulier de VIA Rail. Ce symbole d'excellence marquera également, à n'en pas douter, l'année 1991.

États financiers

Responsabilité de la préparation et de l'exactitude des états financiers

La direction de la société est responsable de la préparation et de l'exactitude des états financiers présentés dans son rapport annuel. Ces états ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus et comprennent nécessairement des montants déterminés d'après la meilleure appréciation que la direction pouvait avoir de la situation. La direction considère que les états traduisent fidèlement la situation financière de la société et qu'ils exposent exactement les résultats de ses activités et l'évolution de sa situation financière.

Pour s'acquitter de sa responsabilité, la société applique des contrôles, des conventions et des méthodes comptables internes visant à assurer la fiabilité de l'information financière et à garantir la sécurité de l'actif. Les systèmes de contrôle interne et les livres sont soumis à l'examen des vérificateurs internes et, dans le cadre de la vérification des états financiers, à celui du Vérificateur général du Canada.

Le Comité de vérification du Conseil d'administration se réunit périodiquement avec les vérificateurs internes et externes et avec la direction pour approuver le champ d'application de l'exercice de vérification et pour évaluer les comptes rendus de vérification. Les états financiers ont été examinés et approuvés par le Conseil d'administration, suite à une recommandation du Comité de vérification.

Rapport du vérificateur

Au ministre des Transports

J'ai vérifié le bilan de VIA Rail Canada Inc. au 31 décembre 1990 ainsi que les états des résultats et rapprochement en fonction du financement gouvernemental, du déficit, du surplus d'apport et de l'évolution de la situation financière de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des informations probantes à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la société au 31 décembre 1990 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la Loi sur la gestion des finances publiques, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, à la charte et aux règlements administratifs de la société.

Le vérificateur général du Canada
Kenneth M. Dye, F.C.A.

Ottawa, Canada
le 12 février 1991

États financiers

Au 31 décembre

Bilan

(en milliers)

	Notes	1990	1989
Actif à court terme			
Encaisse et dépôts à terme		7 885 $	13 637 $
Clients		5 340	9 817
À recevoir du gouvernement du Canada		157 483	144 651
Stocks et fournitures		40 607	37 216
		211 315	205 321
Actif à long terme			
Placement	4	2 001	2 001
Immobilisations	5	718 504	730 795
		720 505	732 796
		931 820 $	938 117 $
Passif à court terme			
Fournisseurs et charges à payer		193 883 $	206 270 $
Produits reportés		3 482	4 143
		197 365	210 413
Passif à long terme			
Restructuration du réseau	3	60 383	110 579
Crédits d'impôt à l'investissement reportés		10 643	11 555
		71 026	122 134
Avoir de l'actionnaire			
Capital-actions	6	9 300	9 300
Surplus d'apport		752 346	762 328
Déficit		(98 217)	(166 058)
		663 429	605 570
		931 820 $	938 117 $

Voir les notes afférentes aux états financiers

Pour le Conseil,

Administrateur et président du
Comité de vérification

Administrateur et président du Conseil

États financiers

Exercice terminé le 31 décembre

État des résultats et rapprochement en fonction du financement gouvernemental

(en milliers)

	Note	1990	1989
Produits			
Voyageurs		139 000 $	244 219 $
Contrat		350 324	470 935
Autres		3 762	4 430
		493 086	719 584
Charges			
Frais d'exploitation et de maintenance		304 862	423 554
Frais de services à la clientèle et de soutien		142 567	229 898
Frais généraux et d'administration		47 232	68 156
Amortissements		45 163	53 712
		539 824	775 320
Excédent des charges sur les produits avant restructuration du réseau et impôts sur le revenu		46 738	55 736
Frais de restructuration du réseau (redressement)	3	(14 875)	237 298
Recouvrement des frais de restructuration du réseau		(59 676)	—
Excédent des produits sur les charges (charges sur les produits) avant impôts sur le revenu		27 813	(293 034)
Impôts sur le revenu		1 437	782
Excédent des produits sur les charges (charges sur les produits)		26 376	(293 816)
Rapprochement en fonction du financement gouvernemental			
Postes ne nécessitant pas de (fournissant des) fonds d'exploitation courants:			
Amortissement et pertes sur immobilisations		47 963	58 098
Restructuration du réseau		(74 551)	235 686
		(26 588)	293 784
Perte de l'exercice		(212) $	(32) $

Voir les notes afférentes aux états financiers

États financiers

Exercice terminé le 31 décembre

État du déficit

(en milliers)

	1990	1989
Solde au début de l'exercice	166 058 $	373 031 $
Perte de l'exercice	212	32
Postes ne nécessitant pas de (fournissant des) fonds d'exploitation courants	(26 588)	293 784
Virement provenant du surplus d'apport	(41 465)	(500 789)
Solde à la fin de l'exercice	98 217 $	166 058 $

État du surplus d'apport

(en milliers)

	1990	1989
Solde au début de l'exercice	762 328 $	1 202 548 $
Financement en capital reçu du Gouvernement du Canada	31 483	60 569
Virement au déficit	(41 465)	(500 789)
Solde à la fin de l'exercice	752 346 $	762 328 $

Voir les notes afférentes aux états financiers.

États financiers

Exercice terminé le 31 décembre

État de l'évolution de la situation financière

(en milliers)

	1990	1989
Encaisse provenant (utilisée pour) des activités d'exploitation		
Excédent des produits sur les charges (des charges sur les produits)	26 376 $	(293 816) $
Élements hors caisse imputés (crédités) aux résultats :		
Amortissement des immobilisations	46 075	55 025
Perte sur radiations, mises au rancart et aliénations d'immobilisations	1 888	3 073
Amortissement des crédits d'impôt à l'investissement	(912)	(1 313)
Dépréciation des immobilisations et réalisation des crédits d'impôt à l'investissement y afférents (redressement)	(6 498)	74 183
Fluctuations des éléments du fonds de roulement :		
Clients	4 477	480
À recevoir du Gouvernement du Canada	(11 349)	(5 552)
Stocks et fournitures	(3 391)	(3 343)
Fournisseurs et charges à payer	(17 325)	54 519
Produits reportés	(661)	132
Passif à long terme :		
Restructuration du réseau	(50 196)	110 579
	(11 516)	(6 033)
Encaisse provenant (utilisée pour) des activités de financement		
Financement en capital reçu du Gouvernement du Canada	31 483	60 569
Fluctuation du montant à recevoir du Gouvernement du Canada	(1 483)	75 717
	30 000	136 286
Encaisse provenant (utilisée pour) des activités d'investissement		
Immobilisations	(31 483)	(60 505)
Produits de vente d'immobilisations excédentaires	2 309	—
Fluctuations des comptes fournisseurs et charges à payer	4 938	(60 214)
	(24 236)	(120 719)
Encaisse et dépôts à terme		
Augmentation (diminution) de l'exercice	(5 752)	9 534
Solde au début de l'exercice	13 637	4 103
Solde à la fin de l'exercice	7 885 $	13 637 $

Voir les notes afférentes aux états financiers.

Notes aux états financiers

Exercice terminé le 31 décembre 1990

1. Pouvoirs et objectif

VIA Rail Canada Inc. est une société d'État nommée à la Partie I de l'Annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques. Elle fut constituée en 1977 en vertu de la Loi régissant les sociétés par actions de régime fédéral. La mission de la société est de gérer et fournir au public des services ferroviaires voyageurs sécuritaires, efficients, efficaces et économiques. Elle utilise l'infrastructure ferroviaire appartenant à d'autres sociétés de chemins de fer, lesquelles assument également le contrôle de la ciculation des trains.

La société n'est pas mandataire de Sa Majesté. Elle est assujettie à la Loi de l'impôt sur le revenu (Canada) et à celles de certaines provinces.

2. Conventions comptables

Ces états financiers ont été préparés par la direction selon les principes comptables généralement reconnus. Les principales conventions comptables suivies par la société se résument comme suit :

a) *Financement gouvernemental*

Les produits qui proviennent de services sous contrats sont reliés aux services, activités et autres opérations engagés par la société pour l'administration et l'exploitation des services ferroviaires voyageurs au Canada et sont comptabilisés à l'état des résultats lorsqu'ils sont réalisés, en recourant au besoin à des estimations. Tout redressement dans les estimations est comptabilisé dans l'année du changement.

Toute portion des produits de contrat reçue du Gouvernement du Canada pour couvrir les charges de la restructuration du réseau est présentée à titre de recouvrement à l'état des résultats de l'année des décaissements.

Le financement reçu pour les dépenses en immobilisations est crédité au surplus d'apport.

b) *Charges en vertu de contrats de service de trains*

La société a conclu avec le Canadien Pacifique Limitée un contrat de service de trains ainsi que d'autres contrats pour couvrir les frais d'utilisation des voies, du personnel ferroviaire, du contrôle de l'exploitation des trains et des services d'entretien du matériel roulant. Ces contrats sont entrés en vigueur le 15 janvier 1990. La société a aussi conclu avec la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada un contrat de service de trains ainsi que d'autres contrats pour couvrir les services que lui fournit cette dernière qui sont tous entrés en vigueur le premier janvier 1989. Les charges qui en découlent ne sont pas assujetties à des redressements par l'Office national des transports.

Antérieurement à ces contrats, la société était liée en vertu de contrats d'exploitation avec le Canadien Pacifique Limitée et la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada. Les clauses de ces ententes sont encore en vigueur pour ce qui est de certaines gares et services auxiliaires qui ne sont pas encore inclus dans les nouvelles ententes distinctes. Les coûts qui découlent de ces contrats d'exploitation peuvent être redressés par l'Office national des transports à la suite de la révision des coûts réels engagés chaque année par les sociétés de chemins de fer en utilisant la méthode de détermination des coûts d'utilisation qui est approuvée par l'Office national des transports. Les charges pour les années 1989 et 1990 n'ont pas encore été arrêtées.

Les charges découlant de ces contrats sont comptabilisées lorsqu'elles sont engagées en recourant au besoin à des estimations; tout redressement des estimations est comptabilisé dans l'année du changement.

c) *Stocks et fournitures*

Les stocks de matériel pour le service dans les trains et en magasin sont évalués au coût moyen pondéré, le carburant aux prix de facturation le plus récent et le matériel désuet, excédentaire ou de rebut à la valeur estimative d'utilisation ou à la valeur nette de réalisation.

d) *Immobilisations*

Les immobilisations acquises d'autres sociétés de chemins de fer au début des opérations en 1978 furent enregistrées à leur valeur nette de transfert. Les additions subséquentes, incluant celles en vertu de contrats de location-acquisition, sont enregistrées au coût.

Les coûts de remise en état et de réfection du matériel roulant ainsi que les coûts associés aux améliorations des autres immobilisations sont capitalisés s'ils sont engagés dans le but d'améliorer la valeur des services ou de prolonger la durée d'utilisation de ces immobilisations, sinon les coûts sont imputés à l'exploitation lorsqu'ils sont engagés.

e) *Amortissement*

L'amortissement des immobilisations est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire à des taux permettant de répartir le coût des immobilisations sur leur durée estimative d'utilisation. Les durées probables d'utilisation des principales catégories d'immobilisations sont les suivantes :

Matériel roulant	12 à 30 ans
Immeubles de maintenance	25 ans
Amélioration de l'infrastructure	5 à 38 ans
Amélioration locative	5 à 20 ans
Autres immobilisations	3 à 20 ans

Les projets en voie de réalisation ainsi que le matériel roulant mis au rancart ne font pas l'objet d'un amortissement.

f) *Contrats de location*

Les immobilisations inscrites à titre de contrats de location-acquisition sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée des contrats de location, laquelle est représentative de leur durée de vie utile.

Les paiements de loyers en vertu de contrats de location-exploitation sont imputés à l'exploitation sur une base courante.

g) *Impôts sur le revenu*

Le financement que le gouvernement fournit à la société pour couvrir les charges d'exploitation est déterminé sur la base des besoins courants. Pour cette raison, les impôts sur le revenu sont comptabilisés selon la méthode de l'impôt exigible puisqu'il existe une assurance suffisante que tout impôt exigible dans les exercices à venir sera inclus dans la formule de remboursement acceptée par le gouvernement et qu'il sera récupéré à ce moment-là.

h) *Crédits d'impôt à l'investissement reportés*

Les crédits d'impôt à l'investissement sont reportés et amortis sur la durée utile estimative des immobilisations en question. L'amortissement des crédits d'impôt à l'investissement reportés est enregistré en diminution de la dépense d'amortissement des immobilisations.

Notes aux états financiers

Exercice terminé le 31 décembre 1990

i) *Régimes de retraite*

La société souscrit à deux régimes de retraite contributifs à prestations déterminées qui offrent à tous ses employés permanents des pensions fondées sur l'âge à la retraite, le nombre d'années de service et le salaire.

Les coûts pour la société découlant de ces régimes de retraite sont déterminés par des évaluations actuarielles, lesquelles répartissent sur chaque exercice la portion engagée des prestations en fonction des montants prévus de rémunération des employés jusqu'au moment de leur retraite.

Les charges de retraite comprennent le coût des prestations attribuables aux services rendus au cours de l'exercice et l'amortissement de toutes dettes non provisionnées relatives aux prestations au titre des services passés. Cet amortissement est calculé sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière du groupe de salariés actifs de la société.

j) *Indemnités de cessation d'emploi et avantages spéciaux*

Le coût des indemnités de cessations d'emploi, ainsi que des avantages spéciaux conférés aux employés en vertu des conventions collectives et des programmes spéciaux, est imputé aux charges d'exploitation dans l'année où ils sont octroyés.

3. Restructuration du réseau

Le 4 octobre 1989, la société a approuvé un plan de restructuration de son réseau de transport en vertu duquel ses opérations ont été réduites de façon importante à partir du 15 janvier 1990. Il en résulte que certaines immobilisations sont devenues excédentaires et que la société s'en départira d'ici décembre 1992. Les licenciements et réaffectations d'employés ont eu lieu principalement en 1990.

Le coût de la restructuration du réseau, établi selon les meilleures estimations de la direction, a été imputé (redressé) aux charges comme suit :

(en millions)	**1990**	**1989**
Cessations d'emploi et avantages spéciaux conférés aux employés (1)	(7,9) $	152,8 $
Dépréciation des immobilisations (2)	(6,5)	76,3
Autres coûts (3)	(0,5)	8,2
	(14,9) $	237,3 $

(1) Indemnités de cessation d'emploi et indemnités de garantie d'emploi régies par les conventions collectives et programmes spéciaux qui peuvent s'étendre jusqu'à l'an 1999.

(2) Immobilisations retirées des opérations qui ont été dépréciées jusqu'à concurence de leur valeur de récupération.

(3) Pénalités de résiliations de baux, perte de valeur du stock excédentaire ou désuet ainsi que d'autres coûts.

4. Placement

La société détient 4 % des actions ordinaires de Railroad Association Insurance, Ltd. (R.A.I.L.). Ce placement est comptabilisé au coût. La valeur comptable de ces actions était de 4,9 millions de dollars selon les états financiers de R.A.I.L. au 30 novembre 1990 (1989 : 3,9 millions de dollars).

5. Immobilisations

(en millions)

	1990			1989
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur nette	Valeur nette
Matériel roulant	481,9 $	165,7 $	316,2 $	338,3 $
Immeubles de maintenance	215,4	42,9	172,5	166,6
Amélioration de l'infrastructure	78,5	11,8	66,7	72,8
Amélioration locative	74,0	24,3	49,7	40,5
Autres immobilisations	122,7	83,7	39,0	36,5
	972,5 $	328,4 $	644,1 $	654,7 $
Projets en voie de réalisation			68,6	72,8
Matériel roulant mis au rancart			5,8	3,3
			718,5 $	730,8 $

Au 31 décembre 1990, la valeur brute des éléments d'actifs loués en vertu de contrats de location-acquisition incluse ci-dessus s'élevait à 5,9 millions de dollars (1989 : 6,8 millions de dollars) et l'amortissement cumulé s'y attachant se chiffrait à 3,0 millions de dollars (1989 : 2,9 millions de dollars).

6. Capital-actions

Le capital-actions autorisé de la société est composé d'un nombre illimité d'actions ordinaires sans valeur nominale. Aux 31 décembre 1990 et 1989, 93 000 actions à 100 $ l'unité avaient été émises et complètement payées.

7. Engagements

a) Les charges de loyer futures minimales en vertu des contrats de location-exploitation ayant trait principalement à des immeubles, à du matériel et à des services informatiques sont les suivantes :

(en millions)

1991	13,0 $
1992	11,4
1993	6,9
1994	8,0
1995	9,3
Exercices subséquents jusqu'en 2034	241,3
	289,9 $

b) Il n'y a aucun engagement en vertu des contrats de location-acquisition car les charges de loyer relatives au premier terme ont été versées en entier à la date d'entrée en vigueur des contrats.

c) Au 31 décembre 1990, la société avait des engagements d'environ 64,8 millions de dollars, principalement pour l'amélioration des installations et du matériel roulant.

8. Régimes de retraite

Les dernières évaluations actuarielles des régimes de retraite ont été effectuées en date du 31 décembre 1987. Sur la base de ces évaluations et des extrapolations actuarielles pour 1988, 1989 et 1990, les avantages cumulés des régimes au 31 décembre 1990 s'élèvent à 634 millions de dollars. L'actif net disponible pour honorer ces engagements, évalué aux valeurs axées sur la valeur marchande à cette date, s'élève à 600 millions de dollars.

9. Opérations entre apparentés

Dans le cours normal des affaires, la société a transigé avec d'autres sociétés d'État comme suit :

(en millions)	1990	1989
Produits	5,1 $	8,0 $
Charges	82,8 $	121,0 $
Dépenses en immobilisations	21,3 $	7,8 $
Solde à payer à la fin de l'exercice	52,7 $	24,5 $

10. Éventualités

Dans le cours normal des affaires, diverses revendications et poursuites ont été intentées contre la société. La direction est d'avis que le règlement de ces litiges n'entraînera pas de dette importante pour la société en excédent des sommes déjà comptabilisées.

Annuaire de la Société

Au 31 décembre 1990

Conseil d'administration

Frank Barber*, Dartmouth (Nouvelle-Écosse)
Gary T. Brazzell, c.r., Winnipeg (Manitoba)
Robert Brunet*, **c.r.**, Montréal (Québec)
J. Crosland Doak, c.r., Kelowna (Colombie-Britannique)
Jean L. Guilbeault*, **c.r.**, Montréal (Québec)
Lawrence Hanigan, président du Conseil, Montréal (Québec)
Dr Hugh Horner, Barrhead (Alberta)
Ronald E. Lawless, président-directeur général, Montréal (Québec)
A.J. (Sandy) LeBlanc*, Ottawa (Ontario)
Marc LeFrançois, L'Ange-Gardien (Québec)
John D. McElwain, c.r., Toronto (Ontario)
Paul J. Norris*, Edmonton (Alberta)
Ian W. Outerbridge*, **c.r.**, Toronto (Ontario)
Hugh K. Smith, c.r., Halifax (Nouvelle-Écosse)
Helen M. Swan, Saskatoon (Saskatchewan)

* *A pris sa retraite en 1990.*

Direction

Lawrence Hanigan, président du Conseil
Ronald E. Lawless, président-directeur général
James Roche, vice-président administratif et chef de l'Exploitation
Roy Arnold, vice-président, Services à la clientèle
Réjean Béchamp, vice-président, Maintenance du matériel roulant
Jean-Roch Boivin, vice-président principal, Ressources humaines et Administration
Marc-André Charlebois, directeur général, Affaires publiques
Robert J. Guiney, vice-président et chef du Transport
Carole Mackaay, secrétaire générale
Rashid Maqsood, trésorier
J. Roger Paquette, vice-président, Planification et Finances
Jean D. Patenaude, avocat général
Christena Keon Sirsly, directeur général, Marketing

Comités du Conseil

Comité exécutif
Lawrence Hanigan, président
Ronald E. Lawless
Gary T. Brazzell, c.r.
Dr Hugh Horner

Comité des ressources financières et humaines
Dr Hugh Horner, président
J. Crosland Doak, c.r.
Marc LeFrançois
John D. McElwain, c.r.

Comité de vérification
Gary T. Brazzell, c.r., président
Hugh K. Smith, c.r.
Helen M. Swan

Bureaux de VIA

Siège social et VIA Québec
2, Place Ville-Marie
Montréal (Québec)
H3B 2C9

Téléphone : (514) 871-6000

Adresse postale :
Case postale 8116, Succursale A
Montréal (Québec)
H3C 3N3

VIA Atlantique
1161, rue Hollis
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3H 2P6

Téléphone : (902) 422-8700

VIA Ontario
55, rue York
Bureau 1300
Toronto (Ontario)
M5J 1R7

Téléphone : (416) 868-7211

VIA Ouest
104-123, rue Main
Winnipeg (Manitoba)
R3C 2P8

Téléphone : (204) 949-7400